



**Gonçalo Nuno de Figueiredo Veloso de Sena  
Pinheiro**

Licenciatura em Ciências de Engenharia e Gestão Industrial

## **O Capital Intelectual nas Organizações**

Uma reflexão sobre como desenvolver o Capital Intelectual nas organizações no intuito de potenciar os processos decisórios, comunicativos e de atuação

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
Engenharia e Gestão Industrial

Orientadora: Maria do Rosário de Meireles Ferreira Cabrita,  
Professora Auxiliar, Faculdade de Ciências e Tecnologia da  
Universidade Nova de Lisboa

Júri:

Presidente: Prof. Doutor Rogério Salema Araújo Puga Leal  
Arguente(s): Prof. Doutora Maria Celeste Rodrigues Jacinto  
Vogal(ais): Prof. Doutora Maria do Rosário de Meireles Ferreira Cabrita



FACULDADE DE  
CIÊNCIAS E TECNOLOGIA  
UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA

**Março de 2016**



**Gonçalo Nuno de Figueiredo Veloso de Sena  
Pinheiro**

Licenciatura em Ciências de Engenharia e Gestão Industrial

## **O Capital Intelectual nas Organizações**

Uma reflexão sobre como desenvolver o Capital Intelectual nas organizações no intuito de potenciar os processos decisórios, comunicativos e de atuação

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
Engenharia e Gestão Industrial

Orientadora: Maria do Rosário de Meireles Ferreira Cabrita,  
Professora Auxiliar, Faculdade de Ciências e Tecnologia da  
Universidade Nova de Lisboa

Júri:

Presidente: Prof. Doutor Rogério Salema Araújo Puga Leal  
Arguente(s): Prof. Doutora Maria Celeste Rodrigues Jacinto  
Vogal(ais): Prof. Doutora Maria do Rosário de Meireles Ferreira Cabrita



Copyright©: Gonçalo Nuno de Figueiredo Veloso de Sena Pinheiro, da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa.

A Faculdade de Ciências e Tecnologia e a Universidade Nova de Lisboa têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.



## RESUMO

Mais do nunca, o capital intelectual é hoje reconhecido como uma das principais alavancas do desempenho organizacional. Concorrendo este último para o fator competitividade das organizações, e estando todos nós a viver uma época em que a competitividade é fortemente encorajada dentro de um cenário de cariz profundamente económico, é de interesse perceber como se posicionam as organizações portuguesas e em Portugal relativamente ao conceito citado.

Através de uma análise descritiva de carácter qualitativo e multicaso, o autor debruça-se, ao contrário da maioria dos estudos pesquisados sobre o assunto, não sobre o que é consensual que deve ser feito, as chamadas “boas práticas”, mas sim sobre o que acontece no terreno, avançando com algumas possíveis sugestões de melhoria.

Os resultados apontam no sentido de que o capital intelectual é ainda bastante negligenciado no seio das organizações, o que pode ser uma das causas do fraco desempenho do fator produtividade e, consequentemente da competitividade das mesmas.

Não sendo possível retirar qualquer inferência estatística válida devido ao carácter generalista do estudo, este pode no entanto contribuir como mais uma peça no sentido de tornar mais explícito o assunto, já que os resultados apontam no mesmo sentido do das vastas fontes consultadas.

Palavras-chave: Capital Intelectual, Desempenho Organizacional, Decidir, Comunicar, Agir, Competitividade





## ABSTRACT

More than ever before, intellectual capital is recognized these days as one of the main leverage points for organizational performance. Being one of the main factors for competitiveness in organizations and since each and one of us is living in an era where competitiveness is strongly encouraged, within a scenario strongly influenced by economy, it is of interest to understand how portuguese organizations operating in Portugal relate to this concept.

Through a descriptive and multi case analysis of qualitative characteristic, the author addresses the subject, contrary to most studies researched for the matter at hand, not about what is consensual that should be done, the so called “best practices”, but about what happens in the field, advancing some possible suggestions for improvement.

Results point in the direction that intellectual capital is still very much neglected in the midst of organizations, which may be one of the reasons of poor performance of the productivity fator and, consequently of their competitiveness.

Not being possible to infer any valid statistical result due to the generic characteristic of this study, it can, nevertheless, contribute as a plus into turning this matter more explicit, since the results point in the same direction of the many sources that have been consulted.

Keywords: Inteectual Capital, Organizational Performance, Deciding, Communicating, Acting, Competitiveness



ÍNDICE

RESUMO .....	V
ABSTRACT .....	VII
ÍNDICE .....	IX
ÍNDICE DE FIGURAS .....	XIII
ÍNDICE DE TABELAS .....	XV
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS .....	XVII
CAPÍTULO   1 - INTRODUÇÃO	
1   INTRODUÇÃO .....	3
O “RATIONALE” DESTE TEMA .....	3
1.1   ENQUADRAMENTO DO TEMA - O TEMPO EM QUE VIVEMOS .....	4
1.2   MOTIVAÇÃO .....	5
1.3   OBJETIVOS DO ESTUDO .....	5
1.4   METODOLOGIA .....	6
1.5   RESULTADOS ESPERADOS .....	8
1.6   ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	8
1.7   CONCLUSÕES .....	9
CAPÍTULO   2 - CAPITAL INTELECTUAL	
2   CAPITAL INTELECTUAL (CI) .....	13
CAPÍTULO   3 - COMUNICAR	
3   COMUNICAR .....	19
3.1   O PANORAMA PORTUGUÊS (CONTEXTUALIZAÇÃO) .....	23
3.2   LINGUAGEM .....	27
3.3   DO INDIVIDUAL PARA O COLETIVO .....	32
3.4   AS TIC .....	33
3.5   PARTILHAR A ESTRATÉGIA .....	37
CAPÍTULO   4 - DECIDIR	
4   DECIDIR .....	43
CAPÍTULO   5 - AGIR	
5   AGIR .....	69
CAPÍTULO   6- CONCLUSÃO	
6   CONCLUSÃO .....	77
BIBLIOGRAFIA	
BIBLIOGRAFIA CITADA .....	83
BIBLIOGRAFIA USADA .....	85
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA <i>ONLINE</i> .....	87



ANEXOS

1   ANEXO .....	93
2   ANEXO .....	93
3   ANEXO .....	93
4   ANEXO .....	93
5   ANEXO .....	93
6   ANEXO .....	94
7   ANEXO .....	94
8   ANEXO .....	94
9   ANEXO .....	94
10   ANEXO .....	95
11   ANEXO .....	95
12   ANEXO .....	96
13   ANEXO .....	97
14   ANEXO .....	100
15   ANEXO .....	100
16   ANEXO .....	100
17   ANEXO .....	100
18   ANEXO .....	100
19   ANEXO .....	101
20   ANEXO .....	101
21   ANEXO .....	101
22   ANEXO .....	103
23   ANEXO .....	103
24   ANEXO .....	103
25   ANEXO .....	104



## ÍNDICE DE FIGURAS

1.1   FIGURA – Esquema da estrutura da dissertação .....	9
2.1   FIGURA – Capital Intelectual .....	16
3.1   FIGURA – Esquema de comunicação .....	19
3.2   FIGURA – O capital humano como condutor do desempenho organizacional .....	22
3.3   FIGURA – Comunicar .....	40
4.1   FIGURA – Decidir .....	66
5.1   FIGURA – Agir .....	74
6.1   FIGURA – Gestão .....	80
7.1   FIGURA – Práticas de gestão em empresas industriais .....	97





ÍNDICE DE TABELAS

3.1   TABELA - Definição de PME .....	23
---------------------------------------	----



LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

AHP	Analytic Hierarchy Process
BI	Business Intelligence
CE	Capital Estrutural
CEO	Chief Executive Officer
CH	Capital Humano
CI	Capital Intelectual
CR	Capital Relacional
EUA	Estados Unidos da América
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OE	Organizational Engineering
PC	Personal Computer
PME	Micros, Pequenas ou Médias Empresas
RH	Recursos Humanos
SAD	Sistemas de Apoio à Decisão
SAP	Systems, Applications & Products in Data Processing
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
WWW	World Wide Web



# CAPÍTULO | 1

## INTRODUÇÃO



## 1 | Introdução

O presente trabalho insere-se no âmbito da dissertação final para a obtenção do grau de mestre em Engenharia e Gestão Industrial da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa.

Da diversidade de temas elegíveis para um trabalho desta natureza, no âmbito da Engenharia e Gestão Industrial, optou-se por realizar uma reflexão sobre o tema da influência do capital intelectual nos processos de decisão, comunicação e atuação nas organizações portuguesas e em Portugal<sup>1</sup>, refletindo o ponto de vista do autor, que resulta da sua experiência quer enquanto participante ativo no quadro empresarial português quer como observador atento da realidade do setor. A escolha deste tema é explicada em seguida.

### O “*Rationale*” deste tema

Vivemos tempos em que a Economia assume um papel visivelmente preponderante na nossa sociedade, e, não entrando no campo dos juízos de valor sobre se este facto será positivo ou negativo, certo é que este tema se apresenta como uma realidade com a qual é necessário lidar. É também consensual que as organizações têm um papel determinante no resultado da atividade económica do país. Seguindo este raciocínio, quem as dirige, quem as gere, desempenha um papel fulcral na sociedade, já que estas têm um impacto direto na vida das pessoas. Este é, pois, um tema atual, diretamente relacionado com os assuntos tratados nas disciplinas do curso de Engenharia e Gestão Industrial, que urge tratar.

A análise do tema é baseada na figura do gestor da organização (algumas vezes especificamente de uma empresa), enquanto peça fundamental que pode influenciar o desempenho da mesma, desejavelmente no sentido de a levar a um melhor desempenho que se traduza num aumento da produtividade e consequentemente da competitividade. Tudo isto à luz do que é hoje conhecido como a Era do Conhecimento e da importância e potencial das capacidades das pessoas. Suporta-se então neste trabalho a ideia de que o capital intelectual das organizações é dos fatores mais importantes para o desempenho, desenvolvimento e sustentabilidade de uma organização.

Em tempos de *aparente* escassez de recursos, emergem mais rapidamente algumas debilidades comuns a muitas organizações, como algumas das que aqui nos propomos analisar. A par desta análise, sugerem-se modos de atuação no sentido de as minimizar e/ou eliminar. É de salientar o facto de que a esta preponderância dos fatores económicos se vêm juntar fatores relativamente “recentes e novos” como a globalização e o desenvolvimento de novas tecnologias ao serviço da

---

<sup>1</sup> A razão desta escolha, “organizações portuguesas em Portugal”, prende-se com o facto de se fazer referência neste trabalho a uma distinção existente no modo como operam organizações portuguesas e organizações estrangeiras em solo nacional, e organizações portuguesas no estrangeiro. Esta distinção é importante como elemento de suporte argumentativo a esta dissertação.

informação e da comunicação, que têm um papel determinante no modo como a realidade se vai apresentando.

### 1.1 | Enquadramento do tema - O tempo em que vivemos

Nada pode ou deve ser descontextualizado. Para compreendermos adequadamente e em profundidade qualquer fenómeno, há que entender em que contexto o mesmo se insere. Assim, no início desta exposição começaremos por definir, no que toca aos parâmetros que nos vão interessar, o tempo em que vivemos.

Não se pretende, de maneira nenhuma, abordar através de uma perspetiva histórica e cronológica de como chegámos até aqui. Existem para o efeito diversos autores que com os seus livros, publicações e correntes o fazem de uma maneira científica, porque baseada em factos históricos, e exaustiva, porquanto é esse o fim a que se destinam. Mais uma vez, não é esse o propósito deste trabalho, mas sim partir de onde nos encontramos. Depois de vasta leitura e pesquisa sobre o assunto, parece consensual que vivemos numa época de mudança de paradigma. À semelhança do passado, à Era Agrícola sucedeu a Era Industrial, e a esta segue-se agora a época denominada de Era do Conhecimento. Diremos época de mudança e não perentoriamente uma nova época, como alguns autores o fazem, porque pensamos ainda ser cedo para se tirarem conclusões definitivas sobre se realmente nos encontramos numa nova época, com um novo paradigma, ou se nos encontramos ainda num processo de mudança e adaptação, já que aprendemos que a história humana deve ter o distanciamento temporal necessário para que uma época ou era seja definida, etiquetada, rotulada e tida como válida e aceite. Este distanciamento, muitas vezes, pode levar anos ou décadas para ser assertivamente e objetivamente entendido.

Vivemos então nos dias de hoje, nas sociedades chamadas de desenvolvidas, na “Era do Conhecimento”. Sem se pretender avançar com uma definição formal deste conceito, referem-se aqui alguns exemplos das características associadas a ela, retiradas do livro “Capital Intelectual e desempenho organizacional”, quadro 1.1, (Cabrita, 2009, 12), e que são as seguintes – **fluidez e mudança constante, redes de conhecimento, pessoas geradoras de receitas, holismo, interconectividade, diversidade, coordenação, comunicação multidirecional, confiança, tolerância ao risco, acesso a recursos, competências baseadas no conhecimento, equipas/capacidade de colaboração, inovação, oportunidades, interdisciplinaridade**. Ao longo deste trabalho iremos verificar e corroborar a importância e a inter-relação destes conceitos.

Duas das principais características destes “novos tempos”, e que à partida parecem, pelo menos por agora, irreversíveis, são a globalização e a proliferação e desenvolvimento contínuo das TIC<sup>2</sup>. Cada uma destas características, ou se quisermos fenómenos, veio por si só modificar a maneira como entendemos o mundo atual, quer através da criação de um espaço comum de

---

<sup>2</sup> TIC significa tecnologias de informação e comunicação.



circulação de pessoas, bens e serviços, quer através da diminuição percebida das distâncias físicas do nosso planeta, as quais, conjugadas, têm um aspeto sinérgico que exponencia ainda mais estas duas situações. Chegamos assim então ao tão conhecido conceito de “aldeia global”.

## **1.2 | Motivação**

Há milhares de anos que se estuda sobre “estratégia”. Porém, foi particularmente nos séculos XIX e XX que surgiram várias teorias relacionadas especificamente com estratégia das organizações, nomeadamente a empresarial. Não se pretende, de maneira nenhuma, algum tipo de comparação ou semelhança orientadora entre o presente trabalho e estas teorias, porquanto o autor não se arroga a tal. A intenção não é essa e a proporção de meios (tempo, recursos humanos, monetários) não pode ser sequer comparável. No entanto, é convicção do autor que, por vezes, muitas dessas teorias ou são demasiado generalistas ou só podem ser entendidas quando aplicadas a contextos particulares, que não serão aplicáveis a Portugal. Dito isto, não se menospreza a sua importância no sentido de contribuir para o entendimento do fenómeno em estudo. Todos os estudos e diferentes pontos de vista são uma mais-valia para o progresso em qualquer área. Por outro lado, estudos de um caso em particular, internacional ou nacional, apesar de, à semelhança dos anteriores, serem úteis, também poderão demonstrar uma realidade demasiado específica e darem uma visão incompleta do fenómeno. Assim, para o caso das organizações portuguesas e em Portugal, parece apropriado e talvez mais relevante abordarem-se diferentes situações comuns e transversais a diversas organizações, tentando dar uma visão mais abrangente da realidade. De todo o modo, existe a plena consciência de que uma abordagem deste tipo tem as suas próprias limitações e estará certamente sujeita a críticas.

Através de uma dissertação expositiva, dar-se-ão exemplos de situações que se enquadram no tema em análise e, através de palavras-chave que se destacarão a negrito, poderemos verificar a sua inter-relação ao longo de todo o trabalho, reforçando a ideia da sua importância no processo da gestão organizativa.

## **1.3 | Objetivos do estudo**

Longe de se propor um conjunto hermético de regras e explícito a seguir, pretende-se levantar algumas questões de índole prática recorrentes no dia a dia das organizações em Portugal, que têm um impacto negativo no desempenho das mesmas. Apesar de se sugerirem ações corretivas para estas questões, salienta-se desde já que o primeiro passo é efetivamente tomar consciência de que elas ocorrem e de que há necessidade de refletir sobre o porquê de acontecerem. Só depois, estaremos em posição de dar o passo seguinte, atuando sobre elas.

Partimos então destas considerações que nos dão o contexto do presente trabalho – um mundo globalizado onde as TIC adquirem uma dimensão absolutamente primordial e uma outra de

velocidade, de instantaneidade, devido à disseminação quase imediata de informação que pode percorrer praticamente todo o globo.

Devido a este ritmo, exponenciado pelo efeito sinérgico dos dois fenómenos citados anteriormente, a necessidade de adaptação da sociedade torna-se, obviamente maior e mais rápida. Ora, se a sociedade como um todo necessita de lidar com este novo ritmo, então também as organizações, terão de o fazer, já que estão incluídas no conjunto da sociedade. Por sua vez, se as organizações sentem esta pressão inexorável, então também os seres humanos, as pessoas, a sentem, visto as organizações também serem constituídas por pessoas. Chegamos então ao ponto em que nos defrontamos com a seguinte situação – as pessoas têm de lidar com um novo ritmo num contexto de Globalização + TIC. Este “lidar” está relacionado com adaptar, e, sem querer entrar em teorias evolucionistas (por bastante interessantes que sejam, saem obviamente fora do âmbito deste trabalho), foi através da sua capacidade adaptativa que o Homem evoluiu até aos dias de hoje. Ou seja, até aqui nada de novo – apenas nos encontramos em mais uma etapa do nosso desenvolvimento como espécie social, em que temos de nos adaptar a novas regras, num novo contexto. O tão comumente chamado “novo paradigma”.

Neste trabalho pretende-se discorrer sobre algumas formas de, perante este novo contexto, nos adaptarmos da melhor maneira possível de um ponto de vista organizacional.

Avancemos ainda nesta fase para a chamada de atenção para um conceito que estará sempre presente durante a apresentação deste trabalho. Antes ainda, referir o facto de que dentro das várias associações que podemos fazer com a palavra “organizações”, o nosso enfoque é na dimensão humana, nas **pessoas** que nela trabalham. Para além de nos focarmos nas pessoas de uma maneira geral vamos então, como já referido, nos centralizar ainda mais na figura do gestor.

O conceito que nos acompanhará durante o presente trabalho é, então, o de **Capital Intelectual**.

### 1.4 | Metodologia

A metodologia seguida neste trabalho foi a de um estudo descritivo, qualitativo, multicaso, e o método para a recolha de dados foi o da observação direta, sendo este o meio de recolha de dados primários. Sendo certo que todos os métodos têm prós e contras, e que uns são mais vocacionados para determinados tipos de estudos do que outros, parece bastante adequado neste caso em particular, o método da observação direta já que uma das características considerada como uma mais-valia comparativamente a outros, é o facto de que uma das melhores maneiras de reunir e processar dados, neste caso dados comportamentais, é através da interação direta e indireta, com as pessoas no seu ambiente normal de trabalho. Tal procedimento é ainda mais produtivo quando se dá o caso de os sujeitos da pesquisa não estarem cientes de que realmente fazem parte da mesma. Isto em contraponto

com os métodos de recolha de dados muitas vezes utilizados neste tipo de trabalhos, que são os questionários e as entrevistas. Por mais que os sujeitos da pesquisa sejam, ou tentem ser o mais honestos e fidedignos possível, e mesmo em regime de anonimato, é sabido que é muito difícil eliminar o fator de saberem que estão a responder a algo com o propósito de ser escrutinado e avaliado. Este fator, em maior ou menor profundidade, poderá (e o autor crê que sim) influenciar as respostas, no sentido de as tornar menos autênticas. E com dados menos autênticos as inferências a retirar dos mesmos poderão ser deturpadas e/ou diferentes da realidade. Este é, aliás, um assunto a que se dedicará alguma atenção neste trabalho. Por outro lado, o autor tem plena consciência de que um dos contras de uma análise deste tipo é o facto de estar sujeita à subjetividade do observador. É um facto a que é bastante difícil escapar. Ainda outro é de que os dados recolhidos num trabalho desta natureza são sempre relativamente poucos face ao universo do estudo. Dessa maneira não são possíveis generalizações ou inferências de carácter estatístico. Em todo o caso este tipo de trabalhos podem ser agrupados e/ou comparados com outros do mesmo género a fim de permitir inferências mais sólidas.

Apesar de terem sido consultados diversos autores para a elaboração deste trabalho, há dois que surgem como fontes para a grande maioria das citações presentes no trabalho. São eles Maria do Rosário Cabrita e Peter Ferdinand Drucker. A primeira pelo seu foco sobre o tema do capital intelectual e a sua ligação com o desempenho organizacional, e o segundo pelo facto de ser, com certeza, um dos autores mais prolíficos e respeitados pelos seus pares no campo da gestão de organizações. Ambos os temas são focados neste trabalho e através de citações várias pretende-se reforçar e/ou esclarecer os assuntos sobre os quais o autor do presente trabalho discorre. Sobre esta escolha estreita de referências é convicção do autor de que, se por um lado a escolha de uma referência em particular, com o fim de sustentar algum do raciocínio e/ou argumentação subjacente ao trabalho, pode levar a uma “colagem” do autor desse trabalho à referência escolhida, resultando num decréscimo da originalidade do trabalho, por outro lado, a escolha de múltiplas referências para sustentação argumentativa de um trabalho pode levar ao que é por vezes chamado de *cocktail* teórico, e que normalmente não se traduz num bom resultado final; neste caso a relevância do trabalho normalmente tende a recair mais sobre a autoridade dos citados do que sobre o entendimento do autor sobre o tema a que se propôs. Tentou-se aqui um equilíbrio entre estes dois extremos.

Paralelamente foram também consultadas outras fontes como programas de televisão com relevância para o tema, documentários e conteúdos disponíveis na WWW. Foram ainda encetadas conversas informais, ou seja, sem carácter de entrevista e/ou questionário, com amigos que possuem experiência no tema em análise<sup>3</sup>. Estes e os acima descritos serão então considerados os dados secundários deste trabalho.

---

<sup>3</sup> Tipo de organização, função, idade, período: centro de formação profissional, diretor, 40 anos, 2003/04; sociedade financeira, diretor, 53 anos, à data; empresa do setor industrial, administrador, 48 anos, à data;

Por fim, e dado que um trabalho deste tipo deve ter em atenção quem o lê, optou-se por dar alguns exemplos, em anexo, de situações da esfera da política a fim de tornar a leitura do trabalho mais prazerosa, se possível, com uma pitada de humor. Sendo caro ao autor, o tema da política presta-se bem a este trabalho como exemplo de alguns casos focados, já que facilmente se podem fazer analogias entre os métodos de gerir e quem gere organizações, e os métodos de gerir e quem gere um país. Seria porventura mais fácil fazer analogias com o chamado “desporto rei” e com o melhor treinador e jogador do mundo, mas não se optou aqui pela facilidade, ao mesmo tempo que se tentou optar por alguma originalidade.

### 1.5 | Resultados esperados

Mediante a experiência do autor relativamente ao tema em questão e à já mencionada atitude atenta que dedica ao mesmo, era esperado que a atenção dada ao CI pelas organizações em Portugal no sentido de promover o desempenho organizacional através da decisão, comunicação e atuação, seria diminuta.

### 1.6 | Estrutura da dissertação

A estrutura da dissertação será sucintamente descrita de seguida.

No primeiro capítulo proceder-se-á à apresentação e enquadramento do tema, bem como da motivação da sua escolha, objetivos do estudo, a metodologia aplicada e uma súmula dos resultados esperados e das conclusões.

No capítulo seguinte faz-se uma incursão sobre o tema do capital intelectual. O seu conceito e a sua importância transversal e de ligação entre os restantes capítulos deste trabalho.

No terceiro capítulo aborda-se o tema da comunicação. O seu conceito e contextualização relativamente ao trabalho em questão. Discorre-se com maior profundidade sobre o tema da importância da linguagem, nas suas vertentes verbal e não verbal.

Inicia-se um novo capítulo com o tema da decisão. Mais uma vez debruçamo-nos sobre o seu conceito, e sobre as suas implicações na gestão de organizações, à luz do capital intelectual. Dedicar-se particular atenção ao tema da racionalidade.

Segue-se um novo capítulo sobre o modo de atuação e as suas consequências para o processo de gestão das organizações, mais uma vez à luz do capital intelectual.

No último capítulo, capítulo número seis, discutem-se e apresentam-se as conclusões e faz-se o remate deste trabalho.



1.1 | FIGURA: Esquema da estrutura da dissertação

## 1.7 | Conclusões

Depois de explanado o ponto de vista do autor, e confrontando-o com a vasta informação recolhida através de diversas fontes, a conclusão aponta no sentido de que, mesmo que o tema tenha hoje mais visibilidade e que se espera que tenha uma adesão mais generalizada no futuro, ainda há um longo caminho a percorrer para que comecem a surgir resultados visíveis, consistentes e sustentáveis da aplicação e exploração do CI nas organizações.

Tendo em atenção os pressupostos descritos, seguimos então com a apresentação do trabalho.



# CAPÍTULO | 2

## CAPITAL INTELECTUAL





## 2 | Capital Intellectual (CI)<sup>4</sup>

Uma vez mais, não querendo entrar nos pormenores da origem, cronologia e evolução do conceito até aos dias de hoje<sup>5</sup>, parece consensual que o **CI** tem hoje uma preponderância maior do que nunca.

Como acontece em muitas outras áreas, o conceito pode considerar-se “relativamente novo”. “O termo “capital intelectual” não é recente. A alusão ao capital intelectual surge, nos anos de 1960, associada à importância do **conhecimento** no crescimento económico. O seu conceito manteve-se, contudo adormecido ao longo de algumas décadas, embora sempre ligado à problemática do **conhecimento** e do seu valor económico. O interesse em torno do tema reacende com a emergência da **economia do conhecimento** e o reconhecimento da importância dos intangíveis” (Cabrita, 2009, 1-2). Mas, o fenómeno em si sempre acompanhou a história do homem.

Existem várias taxonomias de **CI** mas a sua operacionalização em tríade – **CH**, **CE** e **CR** - é aquela que recebe talvez o maior consenso dentro da literatura. Consideraremos, então, estas três subdivisões do capital intelectual neste trabalho.

**CH** – “O capital humano, ou a competência individual, compreende as competências, as qualificações, as capacidades, a experiência, o compromisso, a criatividade, a inovação e a agilidade intelectual dos indivíduos” (Cabrita, 2009, 104).

**CE** – “O capital estrutural, organizacional ou a estrutura interna, inclui os processos, as rotinas, a cultura, os sistemas, as estruturas, as marcas, a propriedade intelectual e outros intangíveis não relevados contabilisticamente e que permanecem na empresa, ainda que as pessoas decidam retirar-se ou reformar-se” (Cabrita, 2009, 104).

**CR** – “O capital cliente, relacional ou a estrutura externa, abarca todo o tipo de relações que a organização estabelece com clientes, fornecedores e outros *stakeholders*, bem como a troca de conhecimento que se realiza entre eles” (Cabrita, 2009, 104).

É fácil verificar que todas estão interligadas e que, mesmo que possam existir umas sem as outras, não têm expressão se não se encontram conjugadas. Torna-se mais difícil concretizar ideias

<sup>4</sup> CI significa capital intelectual – “Não existe uma definição genericamente aceite do capital intelectual, como é próprio das teorias emergentes. O leque alargado de definições resulta, por vezes, das diferentes perspetivas que movem os autores na abordagem do tema. São várias as dimensões, perspetivas e visões oferecidas por investigadores e práticos para a construção de um conceito geral” (Cabrita, 2009, 92).

“O capital intelectual é ainda definido como o conjunto de intangíveis valiosos (capazes de criar valor) que podem ser usados na produção da riqueza, cuja fonte geradora de valor é a interação e a combinação dinâmica entre as suas componentes” (Cabrita, 2009, 96).

“Apesar da ausência de uma definição universal, é possível destacar pelo menos três elementos comuns às várias definições de capital intelectual

1. A sua natureza intangível.
2. O facto de se tratar do efeito de uma prática coletiva.
3. Referir-se a conhecimento que cria valor ou potencial para criar valor” (Cabrita, 2009, 96).

<sup>5</sup>Para isso recomenda-se um dos livros que faz parte da bibliografia deste trabalho onde o assunto se encontra bem explanado e aprofundado - “Capital Intellectual e desempenho organizacional” da Professora Maria do Rosário Cabrita.

(CH) sem o suporte de uma estrutura (CE) e, se bem que possível, também mais difícil seria concretiza-las isoladamente, sem a **colaboração** e/ou *feedback* de terceiros (CR). Assim, podemos considerar esses três fatores interligados como um dos motores da evolução da Humanidade, e por isso mesmo sempre presentes durante a nossa História.

Então, se tão importantes, porque só recentemente aparecem sob os holofotes? Mais uma vez devido às circunstâncias atuais, ao contexto onde estamos inseridos. A economia passou a valorizar os intangíveis, pois são eles a maior fonte de valor das organizações e das sociedades.

Dentro do conceito de CI, é clara a importância do CH. De uma maneira muito simples, e sem menosprezar a importância dos outros fatores, é impossível dissociar o CH do Homem, e este, das ideias, que, em última análise constituem a sua base evolutiva intelectual. “Estendendo a uma perspectiva organizacional, o capital humano é visto como a fonte de inovação e renovação estratégica, o ativo organizacional mais valioso, a alavanca do lucro ou a seiva que vivifica a árvore, porque só os elementos humanos de uma organização são capazes de aprender, mudar, inovar, sonhar e incutir confiança, gerando e acumulando capital humano que assegura a competitividade a prazo de uma organização” (Cabrita, 2009, 108).

As últimas décadas apenas vieram acentuar a importância desse conceito.

Na Era Industrial a ênfase era dada aos ativos tangíveis, daí que o seu estudo, avaliação e mensurabilidade tivessem como objetivo esses mesmos ativos, em detrimento dos ativos intangíveis de que falaremos já seguir. Com a **mudança** para uma economia de produtos (bens e serviços) de valor acrescentado em que esse valor é muitas vezes consubstanciado através da integração de características que poderemos designar de “inteligentes”<sup>6</sup>, a ênfase no estudo, avaliação e mensurabilidade mudou o seu foco no sentido de introduzir, para além dos bens tangíveis, os chamados bens intangíveis. Apesar das várias definições que existem de bens intangíveis, refere-se uma que se adapta perfeitamente a este trabalho – Esta definição consta nos documentos da OCDE e citado por Cabrita (2009: p.90) refere o seguinte – “ativo intangível é uma mescla de competências individuais (conhecimento e capacidades), competências organizacionais (base de dados, tecnologia, rotinas, cultura) e relacionais (rede de relacionamentos, reputação, lealdade), não reconhecidas como ativos sobre a ótica contabilística mas percebidas como tal pelos clientes, fornecedores, acionistas e investidores. Assim, um intangível é, de facto, um ativo porque o seu valor é reconhecido pelos *stakeholders*, mas de difícil quantificação”. São estes, aliás, os responsáveis pela diferença entre o valor contabilístico de uma empresa e o seu valor de mercado (e/ou em bolsa).

Ora, numa época em que se pretende dotar os produtos com um maior número de mais-valias (a manteiga não pode ser só manteiga, tem de ser fácil de barrar, cheirar bem, ter cor apelativa, vir empacotada em embalagem amiga do ambiente, ser boa para a saúde; um serviço de telecomunicações permite, para além da comunicação, agendamentos automáticos, de compromissos, avisos vários,

---

<sup>6</sup> O termo “inteligência” é aqui referido como qualidade, reputação, sofisticação, imagem, flexibilidade, robustez, garantia, serviço pós venda, conotação com alguma ideia, marca, status, etc.

gestão de contactos, sugestões personalizadas, como exemplos), adicionado ao contexto (globalização + TIC), estas duas realidades contribuem para ciclos de produtos (bens e serviços) mais curtos (por oposição a ciclos longos do passado – uma boa ideia podia durar anos ou décadas). Assim é fundamental a profusão de ideias e de ideias novas. Produtos com ciclos de vida mais curtos e dotados de mais características e funcionalidades, traduz-se num maior volume de produtos a ser lançados no mercado face ao mesmo período do passado, o que força a uma maior criação de ideias. É aqui que sobressai a importância do **CI**, na sua vertente de **CH**. É aqui que entram as ideias, a criatividade, logo é aqui que entram as **pessoas**.

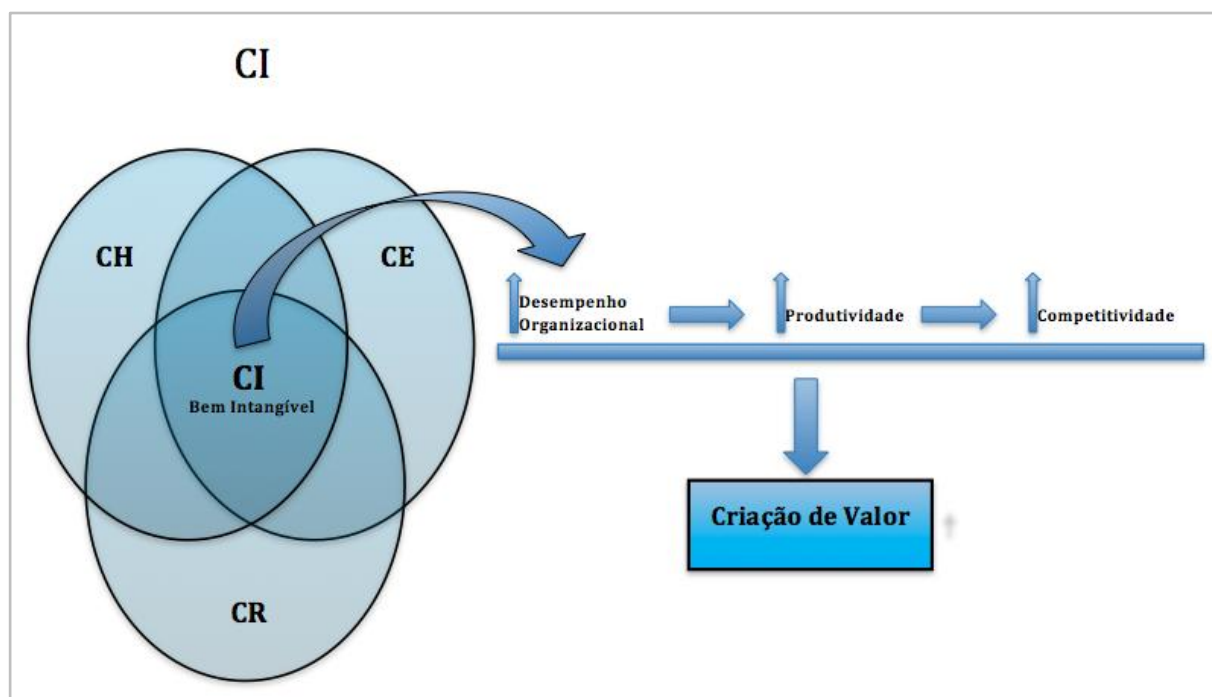
Como referido anteriormente, o **CH** é uma característica intrínseca a cada indivíduo, e obviamente ele estender-se-á a cada e qualquer pessoa integrante da organização e/ou da empresa. No entanto, no presente trabalho, vamo-nos focalizar no **CH** inerente ao gestor de organizações, já que é essa a perspectiva subjacente ao Curso de Engenharia e Gestão Industrial.

Desde já uma noção importante – como bem identificado no livro “Capital Intelectual e desempenho organizacional” da Professora Rosário Cabrita, quando falamos de **CI**, e mais concretamente **CH**, referimo-nos à possibilidade que esse capital tem efetivamente em tornar-se riqueza, e não pura e simplesmente existir por si só, sem que se tire partido dele. Esta é uma noção importante que faz a distinção entre o potencial de criação de riqueza e a criação da mesma efetivamente, e que é o que aqui nos interessa. Mais uma noção que irá acompanhar-nos ao longo do presente trabalho.

Foi já referido, e de uma maneira que se pretende simples, que um dos motores da evolução intelectual Humana são as ideias, que podem ser posteriormente consubstanciadas em entidades físicas, ou não físicas. Sem entrar, evidentemente, na área de neurofisiologia (existe literatura, e conteúdos variados on-line sobre o assunto, nomeadamente o livro “O erro de Descartes” do neurologista e Professor António Damásio), pode afirmar-se que as ideias se formam no domínio do pensamento, no cérebro do Homem, na sua mente. Até hoje, pelo menos no estado em que a ciência se encontra, estas ideias são tidas como parte dos ativos intangíveis, algo não físico, inerente ao indivíduo. Para a sua concretização, seja ela ao nível de uma teoria, processo ou um item físico, esta ideia deve seguir para o próximo estágio. Este consiste em passar da fase abstrata pertencente ao campo das ideias, dos intangíveis, para uma fase palpável, física, tangível, seja ela o enunciar de uma teoria, através de uma explanação escrita ou oral, ou a materialização física de um qualquer item. Aquando desta passagem, a menos que o indivíduo que elaborou a ideia a possa concretizar ele próprio, o pensamento, a ideia de um indivíduo deverá ser partilhada com terceiros – é seguramente este o curso que nos interessa, já que, como foi referido atrás, estamos interessados em explorar o **CH** na perspectiva de um gestor de uma organização (empresa, instituição, etc.), e que é, por definição, alguém que forçosamente tem de se relacionar com outros. Aqui começa realmente uma das partes nucleares deste trabalho. Por vezes nada parece mais simples do que passar, traduzir, **comunicar** uma ideia a terceiros. Essa ideia pode ser transmitida de uma forma que seja captável por um ou por vários

dos nossos sentidos e assim, portanto, recebida pela outra parte, pela outra/s pessoa/s. Podemos fazê-lo através de qualquer um dos nossos cinco sentidos (olfato, visão, audição, tato, paladar), independentemente uns dos outros ou em conjunto, e o outro irá decodificá-los através dos mesmos sentidos, e, interpretados pelo cérebro, criarão uma ideia, uma imagem mental daquilo que decodificou. (Testar uma nova fragrância, combinação de cores, um novo “toque” de telemóvel, um novo tecido, um novo tipo de comida). Ora, o que acontece aqui é a transmissão de uma ideia de um indivíduo para outro/s. Esta transmissão pode ter sido efetuada com sucesso, agora o que já não podemos afirmar com certeza é de que a ideia é exatamente a mesma, ou seja, que não sofreu alterações. Um dos piores erros da **comunicação** é assumir que o/s outro/s entendeu/ram plenamente aquilo que foi transmitido.

Como informação visual adicional, deixar-se-á no final de cada uma das secções deste trabalho um pequeno esquema que pretende funcionar como súmula do que foi descrito e de como se relacionam os conceitos abordados.



2.1 | FIGURA: Capital Intelectual

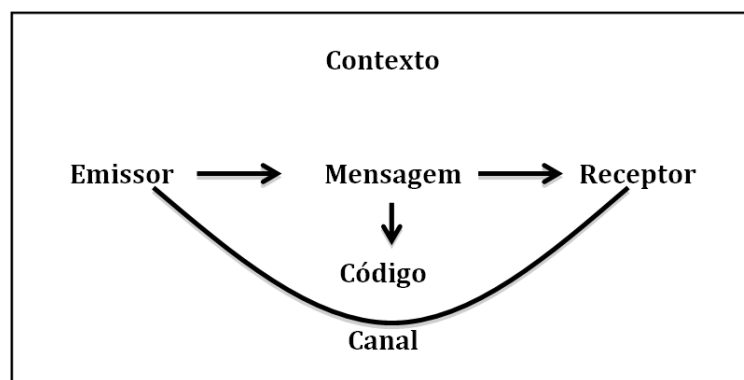
# CAPÍTULO | 3

## COMUNICAR



### 3 | Comunicar

Introduzamos então aqui o conceito de **Comunicação**. Como é sabido existe uma vasta panóplia de informação sobre este assunto, sendo uma das razões, com certeza, a importância que lhe é reconhecida desde tempos remotos. Assim, a **comunicação** já foi estudada, teorizada e dissecada através dos séculos, sendo produzido um amplo conteúdo académico, científico e não só sobre o assunto. Não interessará aqui, definir a **comunicação**, repetir os seus conceitos, origem e evolução, e, muito menos, tentar uma nova abordagem. Apenas nos debruçaremos sobre a evidência da sua importância. Bastará ressaltar que, assim como foi dito atrás para as ideias no que concerne à evolução Humana, a **comunicação** é tida como um dos aspetos cruciais para que nos desenvolvêssemos como espécie social sem paralelo entre os outros animais, com todos os benefícios daí decorrentes. Isto bastará para ressaltar o aspeto absolutamente primordial que ela apresenta, para além da óbvia percepção diária que todos temos da sua importância. Adquire, portanto, uma dimensão central na vida em sociedade.



3.1 | FIGURA: Esquema de comunicação

Dos vários esquemas possíveis sobre **comunicação**, apresentamos este pela sua simplicidade e adaptação ao presente trabalho. Seguem-se as definições dos itens que fazem parte do esquema:

- Emissor é o ponto de partida do processo de comunicação, quem transmite a mensagem.
- Recetor é o destinatário da mensagem, quem recebe a mensagem.
- Mensagem é o conteúdo da comunicação.
- Código é o que dá forma à comunicação. Conjunto de sinais ou signos com os quais, segundo certas regras, se transmitem mensagens.
- Canal é o meio físico através do qual a mensagem é transmitida.
- Contexto é o ambiente que envolve a situação de comunicação.

Vamos agora restringir o conceito e vamo-nos focar na **comunicação** da organização, mais concretamente no que toca ao lado empresarial. De uma maneira geral, a **comunicação empresarial**<sup>7</sup> é todo o tipo de informação que se processa dentro da empresa e entre a empresa e o exterior.

Estes dois tipos de **comunicação** designam-se por comunicação empresarial interna e comunicação empresarial externa, respetivamente.

Depois das considerações atrás efetuadas sobre o tema da transição das ideias da mente humana (plano intangível) para a sua materialização física (plano tangível), vamos passar a terrenos mais concretos, a saber, e como já foi dito atrás, aos da **comunicação empresarial**, na sua vertente interna. Também muito já foi dito, escrito e analisado sobre este tema, e, claro, existe extensa informação sobre o assunto. Não faltam manuais, regras, chavões, sobre como deve ser a **comunicação empresarial** – clara, concisa, transparente, assertiva, adequada ao destinatário, etc. – quanto mais se pesquisar mais a lista aumentará. Mais ainda, todas parecem relativamente óbvias, ou pelo menos, a maioria de nós não terá dificuldade em se identificar com elas. A par disto, diversos autores, Thomas J Allen, apenas como um exemplo<sup>8</sup> estão convictos que grande parte dos problemas dentro de uma empresa residem precisamente na **comunicação**, sobretudo na interna. Alguns autores chegam a propor que 50% a 80% dos problemas residem na **comunicação interna**. Apesar do autor deste trabalho partilhar da opinião de que muitos dos problemas de uma empresa residem efetivamente na **comunicação interna**, já terá mais dificuldade em aceitar a grandeza dos números, por existirem dúvidas de como se chegaram a eles ou pelo simples facto de parecer ser extremamente difícil quantificar esta questão. Também não será credível que a maior parte dos problemas das organizações fiquem resolvidos assim que fiquem os da **comunicação interna**. Não será assim tão simples.

Mas uma coisa é certa – é impossível **não comunicar** a partir do momento que nos temos de relacionar com outros, seja através de mensagens verbais ou não verbais, e numa organização este relacionamento dá-se tanto a um nível pessoal como profissional.

---

<sup>7</sup> Comunicação empresarial é uma ferramenta estratégica de planeamento usada no âmbito de uma empresa com o objetivo de melhorar a imagem da empresa e os resultados obtidos.

Este conceito tem vindo a sofrer alterações nos últimos anos, causadas por mudanças nos públicos-alvo, na concorrência cada vez mais forte, e na existência das novas tecnologias.

Muitas vezes, a comunicação empresarial é vista como um meio que divulga notícias favoráveis a respeito da empresa e controla as notícias desfavoráveis. No entanto, essa é uma visão extremamente redutora, porque a comunicação empresarial abrange uma área muito maior, e está relacionada com a sua capacidade de competir dentro do mercado e consequentemente com a sua sobrevivência.

A comunicação empresarial pode ser enquadrada na comunicação integrada, que é o planeamento estratégico que compreende várias áreas como: assessoria de imprensa, comunicação interna, organização de eventos, relações públicas, propaganda, publicidade, etc. Por esse motivo, muitas vezes a comunicação empresarial pode ser trabalhada por profissionais de áreas distintas, como jornalistas, publicitários ou relações públicas. Em algumas empresas, os principais responsáveis pela comunicação empresarial são os diretores ou gestores, porque os conhecimentos de gestão também são essenciais para uma boa comunicação praticada pela empresa (Significados, Comunicação empresarial).

<sup>8</sup> Thomas J Allen desenvolve as suas pesquisas na área de gestão de projetos, focalizando-se em psicologia organizacional e gestão. Entre outras áreas dedica-se ao estudo entre a estrutura organizacional e comportamento, nomeadamente como a disposição de um edifício influencia a comunicação.



Voltando um pouco atrás, é fácil então verificar, pesquisando, que existem vários livros, dissertações, teses, artigos, em que a **comunicação empresarial interna** é analisada, e onde se mostram e demonstram as chamadas “boas práticas” sobre o assunto. Uma das questões que se podem levantar quanto à **eficácia** e **eficiência** destes métodos, procedimentos, “boas práticas”, é que estas teorias, estudos, artigos, estão normalmente alicerçados nos estudos de grandes organizações (empresas, instituições, etc.), nomeadamente dos EUA ou da Europa do Norte. Então, estes estudos refletem, muito provavelmente de uma maneira fidedigna, a realidade destas organizações no contexto destes países, produzindo o tal conjunto mais ou menos vasto de “boas práticas” a serem aplicadas e seguidas para que resultem na implementação de uma boa política de **comunicação empresarial interna**. Para além do facto importante desses estudos nos fornecerem material de análise sem duvida proveitoso e interessante, são limitados, muitas vezes pela falta de possibilidade de replicação, pela falta de aplicação prática num contexto diferente, como por exemplo o do nosso país. Acrescenta-se o facto de, também nesses países os estudos se alicerçarem frequentemente em grandes organizações, não espelhando a realidade do resto das organizações também existentes em maior ou menor percentagem, e que não funcionam de uma maneira mais, ou menos bem articulada, com departamentos próprios e **pessoas com conhecimentos** específicos e/ou **competências** para lidar com esta temática. Sobretudo não é assim no resto do mundo e seguramente não o é em Portugal. Como um pequeno paralelo, podemos dizer que, assim como na física, as regras para o mundo macroscópico não se aplicam ao mundo microscópico.

Deparamos, aquando da pesquisa sobre este assunto, com vários estudos, teses, dissertações, sobre casos concretos, os chamados *case studies*. Dos pesquisados pelo autor, a maioria referem-se a organizações com uma estrutura apreciável, em que depois de efetuados estudos, inquéritos e entrevistas, todos chegam mais ou menos às mesmas conclusões. Quase todas são um exemplo de “boas práticas” a seguir em termos de **comunicação empresarial interna**, se bem que nem tudo funciona a 100% já que existe sempre espaço para aperfeiçoamento quando se persegue a excelência. Ora, estudos que vêm acrescentar mais provas positivas ao que já sabemos que funciona, não parecem acrescentar muito mais ao tema em análise. Por outro lado, parece então mais interessante debruçarmo-nos sobre a situação inversa e bastante mais comum por esse mundo fora, incluindo a do nosso país. Debruçarmo-nos não apenas sobre o conjunto de “boas práticas” comunicacionais que devem ser observadas nas organizações, mas sim sobre as “más práticas” existentes e possíveis maneiras de as combater, no sentido de as minimizar e eventualmente extinguir.

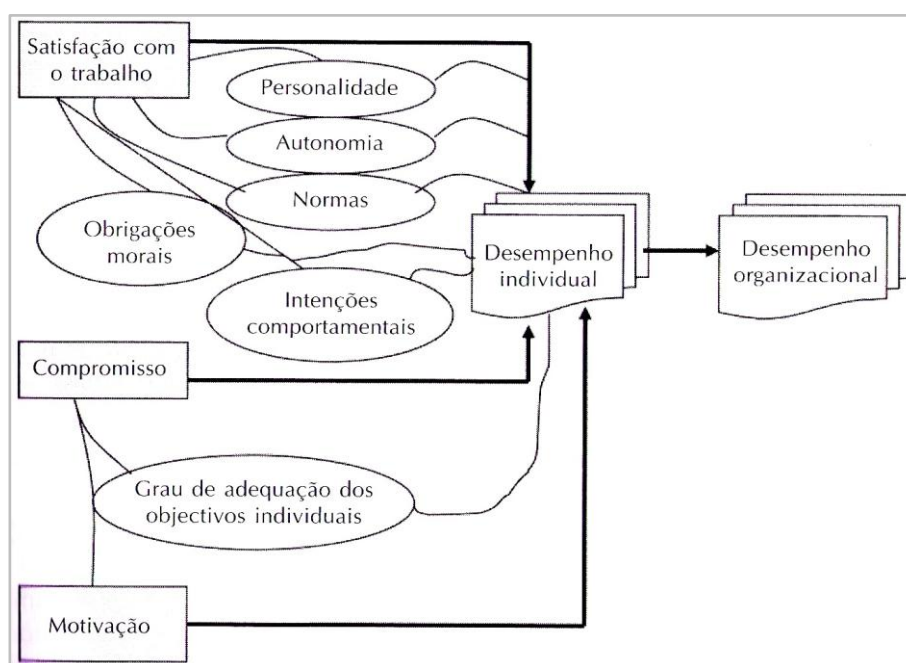
Até aqui percorremos o seguinte caminho - iniciámos por contextualizar o tempo e o mundo em que vivemos no que concerne à globalização + TIC. Avançámos depois para a noção de **CI** e a sua importância como uma das formas de dar resposta às exigências desse mesmo contexto. Seguimos com o desmembramento do **CI** nas suas vertentes **CH**, **CE**, **CR**, focalizando-nos na vertente **CH**. E, como definido atrás, sendo este um conjunto de **competências individuais**, destacámos a

**comunicação** como uma dessas **competências** e a sua importância no funcionamento de uma organização. Mais especificamente detivemo-nos na perspectiva interna da **comunicação**, ou seja, a que se dá, ocorre, efetua dentro da organização.

Esta **comunicação** pode ocorrer, de uma perspectiva hierárquica e/ou organizacional, verticalmente (nos dois sentidos, de cima para baixo e vice-versa), horizontalmente e, segundo alguns autores, diagonalmente<sup>9</sup>.

Daqui em diante tentar-se-á mostrar, com exemplos, não o benefício (óbvio) que as “boas práticas” neste domínio sugerem, mas sim apontar algumas situações que ocorrem nas organizações, nomeadamente no nosso país, e que se traduzem numa perda de tempo, **eficiência**, custos, **produtividade** e, conseqüentemente, **competitividade**. Posteriormente aos exemplos apontar-se-ão algumas possíveis maneiras de minorar e/ou solucionar essas situações.

Como vários estudos, teses, dissertações, artigos, apontam, o **desempenho organizacional** está diretamente ligado ao **CI**, nomeadamente ao **CH** (Cabrita, 2009, 111), neste caso observado na perspectiva das **competências** de um gestor. Sem ter de o mostrar e provar, vamos partir do princípio que assim é, efetivamente.



**3.2 | FIGURA: O capital humano como condutor do desempenho organizacional**

(Figura retirada do livro Capital Intelectual e desempenho organizacional, Cabrita, 2009, 111)

<sup>9</sup> De uma maneira muito breve e simples referimo-nos a estes tipos de comunicação como sendo: **Comunicação vertical – descendente** (estratégia, decisões, regras, procedimentos, condutas de ação). **Ascendente** – informação, *feedback*. **Comunicação horizontal** – Entre elementos da mesma posição hierárquica intra ou interdepartamental. **Comunicação diagonal** – Entre elementos de posições hierárquicas diferentes intra ou interdepartamental.

### 3.1 | O panorama Português (Contextualização)

Como já foi referido anteriormente, existe uma profunda diferença entre as grandes organizações (empresas, instituições) e as de dimensão bastante inferior, denominadas precisamente por grandes empresas, e micro, pequenas e médias empresas (PMEs).

Uma empresa é PME – micro, pequena ou média empresa –, de acordo com o Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro, quando:

#### 3.1 | TABELA: Definição de PME (IAPMEI)

Dimensão	Nº Efetivos	Volume de Negócios ou Balanço Total
PME	< 250	<= 50 Milhões de Euros (VN) ou <= 43 Milhões de Euros (BT)
Micro	< 10	<= 2 Milhões de Euros
Pequena	< 50	<= 10 Milhões de Euros
Média	As PME que não forem micro ou pequenas empresas	

Sendo que:

Valores finais de dimensão = Valores da empresa como autónoma + Valores do relacionamento relevante com outras empresas (quando existente).

À parte a óbvia diferença de dimensão, o que nos vai interessar é a diferente organização. Como referido atrás, vimos que as mesmas regras não se aplicam igualmente a estas duas categorias. Tendo Portugal um tecido empresarial composto quase totalmente, por PMEs, (96,1% de empresas não financeiras com menos de 10 pessoas ao serviço + 3,85% de empresas não financeiras com 10 a 249 pessoas ao serviço) (Pordata), daí a possível relevância deste trabalho em contraste com os já mencionados e que se debruçam sobre o que se passa nas grandes organizações/empresas.

Dada a diferença de dimensão entre as grandes e as PMEs, consequentemente os **recursos** também o são. E claro, com mais recursos pode, *a priori* fazer-se mais e eventualmente melhor. Neste caso, dar-se mais atenção a esse aspeto tantas vezes negligenciado – o da **comunicação empresarial interna**. Assim as grandes organizações/empresas podem possuir departamentos para o efeito (normalmente o departamento de recursos humanos (RH) ou um departamento individual de comunicação que pode trabalhar ou não em parceria com o de RH) e **pessoas** com **competências** e/ou **formação** para o efeito. Já as PMEs que “lutam” muitas vezes pela simples sobrevivência, num contexto geral de um país onde os **recursos** económicos e financeiros são escassos devido a problemas estruturais agravados por uma crise conjuntural internacional, não apostam em departamentos,

gabinetes ou **pessoas** que tenham como função delinear uma **estratégia de comunicação interna**, ou simplesmente, tratar de aspetos comunicacionais do foro da própria organização<sup>10</sup>.

Tendo a situação descrita como pano de fundo, no que diz respeito às PME's, o que poderá ser feito para mitigar erros comunicacionais que contribuem para um fraco **desempenho organizacional** com as consequências óbvias na **produtividade e competitividade** das mesmas?

Como referido, este trabalho propõe-se a apontar algumas situações existentes nas PME's em Portugal que contribuem para uma diminuição do **desempenho organizacional**, e sugerir ações que possam surtir o efeito contrário. As ações apresentadas devem ser encaradas como ações a serem desenvolvidas/geridas pelo gestor da organização, já que se encontram dentro da sua esfera de atuação.

Seja qual for a dimensão da organização podemos facilmente concordar que todas, de uma maneira ou de outra, são constituídas por diversos departamentos, secções mesmo que esses departamentos ou secções sejam constituídos por apenas uma pessoa. Cada departamento, quer esteja bem identificado ou não na estrutura da organização tem, à partida, uma função específica, diferente da dos restantes. Cabe então ao gestor<sup>11</sup> articular esses departamentos/**pessoas**, no sentido de conduzir

<sup>10</sup> Organização – durante o presente trabalho, dado que não necessitamos de uma definição formal de “organização” vamos apenas ter em conta que aqui nos queremos referir a uma entidade pública ou privada, como uma instituição ou empresa.

<sup>11</sup> Das variadíssimas definições que se podem encontrar sobre o que é um gestor ou do seu papel, escolheu-se uma de Drucker, não só pela importância do autor no campo da gestão mas também pelo facto de se adequar perfeitamente ao que é descrito no presente trabalho. (<http://guides.wsj.com/management/developing-a-leadership-style/what-do-managers-do/>)

Adaptado do “The Wall Street Journal Guide to management” por Alan Murray, publicado por Harper Business. O que fazem os gestores? Uma boa resposta a esta pergunta é dada pelo falecido Peter Drucker, cujo nome se destaca entre todos os outros na história centenária dos estudos de gestão.

Nativo de Viena na Áustria, Drucker foi um intelectual que trabalhou como jornalista e estudou economia. A certa altura, durante os seus estudos, teve uma epifania: os economistas, entendeu ele, “estavam interessados no comportamento dos produtos, das *commodities*, enquanto eu estava interessado no comportamento das pessoas.” Isso levou-o, com efeito, à criação do estudo moderno da gestão.

Drucker dividiu o trabalho do gestor em cinco tarefas básicas. O gestor, escreveu ele, deve:

1. Definir objetivos. O gestor deve definir objetivos para o grupo, e decide que tipo de trabalho deve ser feito para atingir esses objetivos.
2. Organizar. O gestor deve dividir o trabalho em atividades exequíveis, e seleccionar as pessoas certas para a realização das mesmas.
3. Motivar e comunicar. O gestor deve criar uma equipa através de decisões sobre pagamentos, ordenamento, promoções, e através da sua comunicação com a equipa. Drucker também se referiu a isto como a função integradora do gestor.
4. Medir. O gestor estabelece metas apropriadas e tipos de medição, e analisa, avalia e interpreta o desempenho.
5. Desenvolve a equipa. Com a emergência do “trabalhador do conhecimento” (*knowledge worker*), esta tarefa adquiriu importância acrescida. Numa economia do conhecimento, as pessoas são o ativo mais importante da empresa, e cabe ao gestor desenvolver esse mesmo ativo.

Enquanto outros peritos em gestão possam usar diferentes palavras e focarem-se em diferentes aspetos destas responsabilidades, a descrição básica do trabalho de um gestor de Drucker ainda se mantém (Drucker Institute. Peter Drucker's Life and Legacy).

Peter F. Drucker foi um escritor, professor, consultor de gestão e autoproclamado “ecologista social”, que explorou a maneira como os seres humanos se organizam e interagem, muito como da maneira que um ecologista observaria e analisaria o mundo biológico.

Proclamado pela revista *Businessweek* como “o homem que inventou a gestão” Drucker influenciou diretamente um grande número de líderes de um vasto leque de organizações através de todos os setores da sociedade. Entre

a organização a um bom desempenho, seja ele qual for (lucro, excelência, recuperação, mudança de **estratégia** ou setor de atuação, conjugação de vários, etc.). Para o fazer o gestor tem de fazer passar a mensagem que quer aos diversos departamentos/**pessoas**. A única maneira de o fazer é, precisamente, comunicando um rumo de atuação, de ação, uma ideia, um pensamento, sentimentos ou valores, uma visão, através de um qualquer canal/veículo comunicacional. Por *e-mail*, circular, reuniões, presencialmente, por mensagem de vídeo, vídeo conferência, telefone, etc. Todos estes não são mais do que meios diferentes que permitem **comunicar** a mesma coisa. Aqui deverá começar a escolha.

Mediante o tipo de organização e estrutura interna da mesma, a escolha do canal/veículo/meio de **comunicação** não é despiciente.

As seguintes situações são comuns – o/s recetor/es nem sequer chegam a ter conhecimento da mensagem por não terem acesso ao meio através do qual ela foi difundida; o/s recetor/es têm conhecimento da mensagem, mas ao surgir alguma interrogação ou algum tipo de dúvida, esta não é dissipada ou respondida devido a não se ter acesso ao emissor, o que pode originar paralisia de ação por não se saber exatamente o que fazer, ou, por outro lado, provocar ações que não eram as intencionadas, com maiores, ou menores consequências; escolha de um local que não permita uma fácil interação entre os interlocutores devido a interrupções constantes e/ou ruído, por exemplo.

Enquanto que um *e-mail*, por exemplo, poderá ser o veículo ideal para comunicar uma mensagem ao departamento de contabilidade sobre uma qualquer nova fórmula de cálculo, já o mesmo meio não será adequado para transmitir um novo processo de produção, visto os parâmetros de processo e/ou das máquinas possam ser demasiados e/ou complexos para descrever num simples *e-mail*, ao mesmo tempo que uma situação destas espolia questões várias que necessitam de esclarecimento imediato. Já uma mensagem de mudança de regras, horários ou outro tipo de procedimentos e dirigida a toda a organização pode ser transmitida através de uma circular, cartazes afixados em lugares específicos ou mensagem de vídeo. Uma mensagem que envolva diferentes departamentos ou **pessoas** com diferentes tarefas, poderá ser melhor transmitida através de reunião presencial ou vídeo conferência. Uma **comunicação** que se quer rápida e/ou direta e bem direcionada, onde por vezes não é necessário ficar registada (ou a intenção é exatamente essa), pode ser feita presencialmente ou por telefone (ver anexo 1).

---

vários, contam-se a General Electric, IBM, Intel, Procter & Gamble, Girl Scouts of the USA, The Salvation Army, Red Cross, United Farm Workers e variadas administrações presidenciais.

Os 39 livros de Drucker, juntamente com os seus incontáveis artigos, previram muitos dos desenvolvimentos do final do século XX, como os fenómenos de privatização e descentralização, da ascensão do Japão como potência económica mundial, a importância decisiva do marketing e inovação e da emergência da sociedade da informação com a sua necessidade de constante aprendizagem. No final dos anos 50 do séc. XX, Drucker formulou o termo “trabalhador do conhecimento”, (“*knowledge worker*”), e passou o resto da sua vida a examinar uma era em que um número sem precedentes de pessoas usam mais os seus cérebros do que as suas costas.

Através do seu trabalho, Drucker chamou a atenção para um equilíbrio saudável entre as necessidades de curto prazo e a sustentabilidade a longo prazo; entre o lucro e outras obrigações; entre a missão específica de organizações individuais e o bem comum; entre a liberdade e a responsabilidade.

Qualquer situação mais particular, específica, de carácter pessoal, por exemplo, deverá ser tratada, preferencialmente, presencialmente e em privado.

Tudo isto parece até bastante óbvio e simples, sendo com certeza corroborado por qualquer gestor, teoricamente, mas a prática demonstra o contrário. Na realidade muitas vezes é dada muito pouca importância, ou mesmo nenhuma, ao canal/veículo/meio de **comunicação** de uma qualquer mensagem, levando muitas vezes à deturpação, não compreensão, ou mesmo à não receção da mesma. Uma das razões foi já descrita e analisada. Avancemos para a próxima.

Outra razão então, que pode adicionar ruído à transmissão da mensagem, é a não adequação da mesma ao/s destinatário/s, ao público alvo, aos recetores da mensagem.

Situações como discursos indiferenciados em termos de forma (tom de voz, cadência, postura, local) e conteúdo (informação mais sensível, linguagem técnica, jargão) podem ou devem ser evitados. O tipo de discurso não deverá ser seguramente o mesmo para o interior do departamento de informática, comercial, recursos humanos ou produção (ver anexo 2).

É sabido que cada indivíduo tem as suas próprias idiossincrasias (tipo de educação, formação académica, cultural, religiosa, nacionalidade, género, idade, etc.), o mesmo acontecendo com diferentes departamentos. Estes dois fatores conjugados, diferentes **pessoas** em diferentes departamentos, fazem com que os recetores da mensagem que o gestor deseja transmitir não sejam iguais entre si, e tenham interpretações e expectativas diferentes. Claro que não se deve pensar em individualizar a mensagem tendo em conta cada um dos recetores, mas ajuda ter em atenção as características da/s pessoa/s que formam determinado departamento. Assim como não se pode pedir um conhecimento exaustivo de todos os aspetos técnicos e processuais de uma organização, também não se supõe que o gestor conheça todas as **pessoas** individualmente, mas em ambos os casos deve ter uma noção geral, e à partida até quanto mais específica melhor, de ambos os campos (técnico e pessoal). Como muitas outras coisas, isto também se aprende com a prática, com a experiência, mas sobretudo com o manter de um elo de ligação forte com a organização e o seu modo de funcionamento. Aqui entra todo o tipo de informação que se possa obter, muitas vezes crucial para o entendimento de como a organização funciona – a política não oficial da organização (muitas vezes a reinante), os rumores, quem é quem, quem resolve o quê, etc.. O gestor que vive na sua bolha, fechado no escritório, à parte do “pulsar” diário da organização, facilmente pode cair numa situação de desfasamento entre ele próprio e a organização. Nestas situações a mensagem chega deturpada, ou não chega, ou o seu efeito/impacto não é o inicialmente pretendido, devido ao facto do emissor (gestor) não adequar a mensagem aos destinatários, por desconhecimento de quem são e das suas idiossincrasias (ver anexo 3).

### 3.2 | Linguagem

Depois de escolhido o veículo/canal/meio transmissor da mensagem e da adequação ao/s recetor/es, vamos agora debruçar-nos sobre o tipo de linguagem.

Linguagem é um sistema organizado de sinais através do qual comunicamos as nossas ideias e sentimentos, de uma forma oral, escrita, ou através de outros símbolos convencionais. A linguagem verbal integra a fala e a escrita. Todos os outros recursos como imagens, desenhos, símbolos, músicas, gestos, tom de voz, etc., fazem parte da linguagem não verbal; esta é um código que não utiliza a palavra.

Ambas são amplamente usadas no dia a dia pessoal e profissional de qualquer pessoa, e os exemplos descritos a seguir serão com certeza familiares à maioria.

Quanto de nós, profissionalmente, pelo menos em algum momento, já testemunhámos situações em que depois de receber um *e-mail*, se inicia uma torrente de *e-mails* a fim de aclarar algo que deveria ter sido claro desde o início? Ou porque não havia conclusão, logo não se percebia que rumo, atitude ou procedimento a tomar, ou pela falta de sequência/congruência que permite diferentes interpretações por **pessoas** diferentes e leva consequentemente a distintos cursos de ação. Ou pela simples falta de pontuação em algum ponto chave do texto? Vem à memória o famoso texto que se aprendia na escola que visava mostrar a importância da pontuação na escrita, e em que, consoante a diferente pontuação, o mesmo texto tomava sentidos completamente distintos. Ou seja, a mesma mensagem poderia ter várias interpretações. Se multiplicarmos este *e-mail* pela quantidade de vezes que foi para a frente e para trás, somarmos o tempo perdido, acrescentado do facto de possivelmente terem originado ações que não eram as desejadas e suas consequências (enganos que se traduzem por vezes em custos avultados, perdas de cliente, etc.), facilmente percebemos a relação que esta situação tem com um **desempenho organizacional** menos conseguido, com a consequente diminuição de **produtividade** e que leva a uma diminuição da **competitividade** das nossas organizações (empresas, instituições, etc) (ver anexo 4).

Quanto de nós já assistimos a palestras, reuniões ou apresentações de sentido único (em que alguém expõe ou “debita” uma ideia, um assunto, sem que haja interação com os presentes), ou “ordens” dadas diretamente por alguém de posição hierárquica superior, e chegamos ao fim com muitas dúvidas sobre o que realmente se pretendia? Seguramente pelas mesmas razões atrás descritas, mas agora presentes no discurso oral. A acrescentar, neste caso, o facto de este tipo de linguagem vir acompanhado da linguagem corporal, o que poderá ajudar (ou não) a complicar ainda mais a transmissão da mensagem. Alguns autores chamam a esta conjugação linguagem mista.

Uma outra situação que acontece frequentemente e que é comum aos exemplos descritos, é o facto de se perder o foco, o elo condutor da ideia, do discurso, que se pretende transmitir. Acontece então um fenómeno de dispersão. Dá-se muitas vezes o caso de, depois de se começar um assunto subjacente a uma qualquer ideia, a dado momento esta ideia é deturpada ou por vezes completamente

abandonada, e as **pessoas** são confrontadas e/ou arrastadas para focos ou ligações que têm pouco ou mesmo nada a ver com o que era a intenção inicial. Isto até pode ser utilizado (e é utilizado) como uma técnica deliberada em variadas situações para manipulação, criação de ruído, etc., mas esta situação em particular, apesar de ser bastante interessante de explorar e que acontece com frequência, sai fora do âmbito deste trabalho (ver anexo 5). Aqui o que nos irá interessar são as consequências negativas desta situação criada, não deliberadamente, mas por impreparação dos envolvidos. Para além das eventuais vantagens de se tratarem assuntos que, não estando previstos, se mostram importantes/interessantes, o que pode acontecer é que no fim da transmissão da mensagem, o resultado final seja encarado como perda de tempo e/ou aumento da confusão, de ruído, sobre a ideia/assunto inicial, levando a uma possível frustração dos envolvidos. Estas sim são as consequências, negativas, que uma situação destas pode provocar, muito para além das potenciais vantagens, mencionadas atrás, que a acontecerem serão apenas fruto do acaso e não de ações planeadas.

A língua, neste caso a portuguesa, é o nosso código comum de entendimento, ou pelo menos deveria ser. Como em qualquer outro código, para que se possa retirar o melhor partido dele, é necessário conhecer a sua estrutura e as regras que o definem. Só assim, qualquer mensagem primeiramente codificada por um emissor, poderá ser **eficazmente** decodificada por outro/s recetor/es. Daí a extrema importância que tem o facto deste código ser aprendido por todos desde o mais cedo possível, a fim de nos expressarmos com o menor grau de ambiguidade possível. Em termos públicos, institucionais, a escola deveria desempenhar este papel desde o início da formação dos alunos. Não o fazendo de uma maneira satisfatória, contribui para o desenvolvimento de uma população que, não possuindo as ferramentas necessárias, tem muitas vezes dificuldade em fazer-se entender ou entender os outros. Isto é visível, por vezes, em camadas da população em que não se esperaria que tal acontecesse, mas o que é facto é que acontece. Os exemplos são diários na comunicação social, nomeadamente na televisão e na internet. Em ambos os casos é perfeitamente visível a falta de preparação de muita gente que fala e escreve de uma maneira que chega a ser totalmente ininteligível, sobretudo a nível da escrita. Mas se este é o caso de alguma parte da população, o escrutínio deveria ser maior para as **pessoas** de um meio académico superior e que fazem da **comunicação** uma parte integrante e importante da sua vida profissional. Este tipo de **competências** comunicacionais poderia ser também mais desenvolvido a um nível académico superior, a par de conteúdos de cariz mais técnico. Este “técnico” aqui é referente à diferença entre o que é comumente designado de disciplinas técnicas versos disciplinas de cariz social e humanas.

Voltando atrás, então, se a nossa língua, o nosso código, o nosso denominador comum comunicacional não é dominado por todos, então o processo comunicacional começa enviesado à partida.

Um bom exemplo do que pode acontecer quando não se domina a estrutura e o conjunto de regras deste tipo de código, da linguagem, pode ser exemplificado com o que ocorreu algumas vezes nas aulas da disciplina de sistemas de informação para a indústria em 2005. O facto dos *case studies*



estudados serem em inglês, adicionado do facto dos textos serem algo extensos e densos, deram origem a que muitos alunos tirassem conclusões exatamente contrárias ao desejado. Não porque não compreendessem os conceitos, mas porque um **conhecimento** menos profundo do código em questão, a língua inglesa, induzia alguns em erro levando, como referido, não só a conclusões enviesadas mas também totalmente opostas ao pretendido.

Quanto à linguagem verbal (oral e escrita), ambas devem possuir, idealmente, as mesmas propriedades – **estrutura bem definida** (princípio, meio e fim), ser **sequencial, concatenada, com um elo condutor, articulada, focalizada, clara**. Mais à frente abordaremos a linguagem não verbal (na sua vertente corporal).

Tanto o discurso oral como o escrito devem ser bem **estruturados**, de preferência, se possível, pensados e/ou treinados antecipadamente. Deve-se começar por introduzir o tema, elaborar sobre ele e finalmente fechar o discurso, com um qualquer tipo de conclusão, seja ela aberta (aberta a comentários, reflexões, sugestões) ou fechada (fornecendo uma conclusão). Isto não só fomenta a compreensão do assunto como minimiza questões e interrupções (durante o discurso oral) e interrogações, dúvidas (durante o discurso escrito), que podem quebrar a fluidez do discurso, o seu efeito ou impacto.

Para além da estrutura, o discurso, deve ter um **elo, um fio condutor**, e não ser uma manta de retalhos ou bocados avulsos que não beneficiam em nada a mensagem, visto poder contribuir para um excesso de informação que retira capacidade de análise ao pretendido. Este caso deve ser distinguido do caso em que assuntos, apesar de diferentes entre si, fazem parte da **estratégia** adotada. É o caso do *brainstorming*, *marketing* ou de situações de cariz mais criativo. Apesar de diferentes assuntos/temas/ideias serem abordados e eventualmente nem sequer fazerem sentido para quem se encontra “de fora”, eles obedecem a uma **estratégia** previamente delineada, o que é diferente da situação abordada atrás onde diferentes assuntos contribuem apenas para criar ruído à volta do tema a que se deveria estar a prestar atenção, e para o desperdício de **recursos intelectuais**.

A **articulação**, oral e escrita, do discurso, da mensagem, apenas pode acrescentar algo de positivo ao mesmo, já que através de expressões corretas e adequadas à mensagem que se pretende transmitir, a fluidez aumenta, contribuindo para a sua compreensão.

Já a **focalização**, tem a ver com a não dispersão da ideia/tema/assunto, mesmo apesar da possível introdução de outras ideias/temas/assuntos. Aqui o que interessa é manter o assunto em observação e não cair no erro, que acontece tantas vezes, de nos centrarmos noutros assuntos, muitas vezes por impreparação ou falta de experiência, outras por o assunto ser complexo, delicado ou de cariz confrontacional. Esta é uma situação muito frequente e deve ser tida em atenção por poder causar potenciais danos não só de natureza puramente técnica como também de natureza pessoal e das relações entre as **pessoas/departamentos**. Um exemplo onde esta situação pode ocorrer é nas reuniões.

Existem algumas regras básicas que ajudarão a uma boa condução de uma reunião, como por exemplo ter em atenção a data, a hora e o local; os pontos da agenda e que devem ser cumpridos; os participantes adequados para determinada reunião; o controlo do tempo da reunião e das intervenções; ter o material adequado; evitar a dispersão; elucidar os participantes sobre os objetivos a atingir antecipadamente; registar os pontos e/ou decisões mais importantes.

Deve-se então evitar esta dispersão, ou, no caso de já estar a acontecer, saber (ou ter a arte) de recentrar o foco.

Ainda sobre as reuniões, há um ponto importante que importa sublinhar. É evidente que se devem realizar, de preferência seguindo um conjunto de regras, das quais algumas foram enunciadas, para que decorram da melhor maneira possível e que de facto contribuam como uma mais-valia para a organização como um todo. Pode é acontecer que se tornem contraproducentes quando o seu número se torna desproporcional, por excesso, relativamente ao que é necessário. É questionável se, com um número excessivo de reuniões, sobra tempo para as **pessoas** efetivamente porem em prática o que nelas foi proposto e/ou decidido. Ao mesmo tempo, este facto pode demonstrar alguma falta de orientação e de organização. A este respeito Drucker afirma:

*“Meetings are by definition a concession to deficient organization for one either meets or one works. One cannot do both at the same time.” (Berkley, 2008, 101)*

Por fim, a **clareza** do discurso. Sem muito para elaborar sobre esta característica por ser demasiado óbvia e se explicar por si mesma, pode apenas acrescentar-se que pode ser tomada aqui como o somatório das características, propriedades, referidas anteriormente. Obviamente, quanto mais clara a mensagem melhor, e consequentemente melhor/maior o seu efeito.

Obviamente, no presente trabalho tentou-se seguir os preceitos enunciados anteriormente. O trabalho foi também submetido à ferramenta informática ao serviço da língua portuguesa “Lince”, conversor para a nova ortografia, versão 1.2.12, (ILTEC). Os erros ortográficos/gramaticais que aparecem em alguns dos excertos que compõem a secção “Anexos” não são, obviamente, da responsabilidade do autor, já que foram simplesmente copiados das suas fontes originais. Aliás, constituem exemplos de algumas das situações descritas atrás.

Vejamos agora o caso da linguagem não verbal, na sua expressão de linguagem corporal.

A linguagem corporal é um tipo de linguagem não verbal em que determinados movimentos corporais (incluindo obviamente as expressões faciais) podem transmitir mensagens e intenções. Os gestos, o tom de voz e o silêncio fazem parte da linguagem corporal, e comunicam-nos algo ou comunicam algo sobre nós. Drucker sublinhava:

*“The most important thing in communication is to hear what isn't being said.” (Sen, 2006, 48)*

Começemos por um exemplo que é com certeza familiar a todos. Quantas vezes, desde os primeiros anos escolares, depois de explanada uma matéria, o professor/a pergunta – “perceberam?” Quando o silêncio é total, não existe melhor indicador sobre o que se está a passar.

Este tipo de linguagem sempre foi entendida como bastante importante nas relações humanas, no processo comunicacional entre as **pessoas**. No entanto nos dias de hoje está mais em voga que nunca. Existem todo o tipo de publicações físicas sobre o tema, na internet este assunto é quase infundável, existem cursos sobre linguagem corporal, e na televisão existem séries baseadas totalmente nesta temática. Entre os académicos estudiosos sobre o assunto, há quem afirme que 80% da nossa **comunicação** se baseia em linguagem corporal. Sem querer, mais uma vez, debater ou aprofundar o tema ou os números, vamos apenas partir do princípio que esta linguagem desempenha um papel fundamental nas nossas vidas, em ambos os campos pessoal e profissional. Os gestos, a mímica, e a atitude podem mudar e/ou valorizar a mensagem.

Hoje em dia a linguagem corporal não se encontra presente apenas nos discursos presenciais, já que graças à tecnologia temos acesso a mensagens gravadas, vídeo conferências com vários intervenientes ou ligação via vídeo entre dois participantes. A linguagem corporal é poderosíssima, e, como em muitas outras áreas, pode-se retirar partido disso ou, pelo, contrário, se mal utilizada, pode concorrer para uma **comunicação** menos **eficaz**.

Quantos acordos ou negócios não foram concluídos pela simples razão que uma das partes não “sentia” empatia com a outra, ou não “sentia” **confiança**? A palavra “sentia” tem aqui o exclusivo propósito de mostrar o sentido puramente emocional que esta questão encerra e que pode levar a resultados completamente diferentes do que as questões mais técnicas e porventura mais palpáveis, tangíveis, lógicas, fariam supor à partida. Quantas **pessoas** não foram contratadas pelos mesmos motivos ou quantas equipas de trabalho não foram sequer constituídas ou acabaram dissolutas? Casos em que o tom de voz e/ou a cadência do discurso não são os adequados a determinada situação apenas concorrem para a deterioração da **comunicação**. Quantas vezes assistimos a que o emissor não foi capaz de “fazer passar” uma mensagem, influenciar e/ou motivar os outros, não por causa do conteúdo da mensagem, mas pela forma como a apresentou? Quantas vezes assistimos a um discurso que não tem concordância com a atitude corporal de quem o faz, dando origem a sentimentos contraditórios e levando os recetores a adotarem posturas de desconfiança ou a um sentimento de falta de autoridade por parte do discursante? E os diferentes significados que podem ser atribuídos ao silêncio? Este pode ser entendido de formas tão diferentes como desprezo ou esperteza, para além do tão popular “quem cala consente”. Uma demora na resposta pode passar a ideia de não se estar a dar a devida atenção a determinada situação ou de hesitação. O *timing* é muito importante. Estes sentimentos de desconforto, faltas de empatia, desconfiança, etc., provocados pela interpretação que fazemos da linguagem corporal, podem minar completamente planos, resoluções e ações planeadas do ponto de vista organizacional, quer a nível individual quer a nível das equipas de trabalho, com as consequências negativas que daí advêm.

Apesar de existirem os chamados comunicadores “natos”, que para além de outras técnicas também dominam estas da linguagem corporal, o que é facto é que estas também podem ser aprendidas e treinadas. Não necessariamente no sentido de que os que as aprenderem se tornem comunicadores excepcionais, mas no sentido de pelo menos minimizarem mal entendidos e/ou adequarem a linguagem às situações em questão. Entram aqui a apresentação pessoal, atitudes gestuais, expressões faciais, tom e cadência de voz. Não se deseja com isto criar personagens com atitudes e discursos formatados, até porque muitas vezes têm o efeito de transparecer como “plásticas” e falsas, mas sim munir o emissor de **conhecimentos** que lhe permitam adequar o seu comportamento consoante as diferentes situações, para que possa tirar mais proveito deste tipo de **comunicação** ou, no mínimo, tentar evitar más interpretações (ver anexo 6).

Está na esfera de **competências** do gestor poder obviar as consequências negativas que as atitudes expostas podem acarretar.

### 3.3 | Do individual para o coletivo

Até aqui temos tratado da **comunicação** com um único sentido, ou seja, o que se passa aquando da transmissão de uma mensagem de um emissor para um ou mais recetor/es.

Vejamos agora o que poderemos dizer quando está envolvida a transmissão de mensagens entre vários intervenientes e em vários sentidos.

É sabido que o trabalho de equipa pode beneficiar em muito o **desempenho organizacional**, visto através dele se poderem obter efeitos sinérgicos<sup>12</sup>.

Por alguma razão, e de uma maneira frequente, o trabalho de equipa em Portugal é difícil de conseguir com resultados satisfatórios. O porquê desta situação é talvez difícil de identificar, havendo no entanto algumas teorias sobre o assunto, nomeadamente de origem cultural<sup>13</sup>. Analisar esta situação particular sai fora do âmbito deste trabalho.

Apesar desta dificuldade endógena, estaremos de acordo quanto aos benefícios sinérgicos do trabalho de equipa. Uma dinâmica de equipa, se bem implementada, apoia a aprendizagem, a **mudança** comportamental e não deixa o/s indivíduo/s abandonados à sua sorte. Seguiremos então mostrando como a **comunicação** pode ser uma ferramenta muito útil no sentido de **atuar, agir**, como catalisador para tirar ainda maior proveito do trabalho em equipa.

---

<sup>12</sup> Sinergia pode ser entendida como a soma do esforço das partes combinadas entre si na prossecução de um objetivo comum. Este somatório terá um valor superior do que a soma das partes tidas apenas como entidades individuais e sem relação entre si.

<sup>13</sup> É recorrente, no espaço público, a alusão à seguinte frase – “Há, na parte mais ocidental da Ibéria, um povo muito estranho: não se governa nem se deixa governar!”. Apesar do autor nunca ter conseguido estabelecer a autenticidade da frase e de quem a produziu (o general Galba ou Caius Julius Caesar), o que é certo é que a mesma nos deveria levar a debruçar sobre ela no sentido de saber se realmente tem algum fundamento.

Desde sempre, em variadíssimas atividades e situações, a informação sempre foi um bem precioso, e que muitas vezes fez, e faz, a diferença entre uma boa e uma má decisão e as consequências que daí advêm. Hoje esse aspeto é mais fulcral do que nunca, visto vivermos numa época em que a velocidade de **mudança** é muito elevada, sendo necessário estar a par dessas mudanças, muitas vezes “em tempo real”, “ao segundo”.

Qualquer organização, tendo uma maior ou menor necessidade de partilhar informação, de uma maneira mais, ou menos rápida, beneficia, sem duvida, de uma boa capacidade de recolha e disseminação da informação pelas **personas** que a constituem (de diferentes níveis hierárquicos, de diferentes departamentos), e pelos sistemas de informação.

A capacidade da disponibilidade e da partilha de informação/dados, através da **comunicação**, permite que a organização seja mais coesa e caminhe na mesma direção, já que se torna mais fácil detetar erros – o escrutínio é maior porque a informação está acessível a mais **personas**; uniformizar procedimentos – uma **comunicação eficiente** permite chegar a todos de uma maneira mais rápida e fácil no que toca a manter ou alterar regras, procedimentos, resolver questões, situações; permite respostas mais céleres – podem-se procurar informações, respostas, de uma maneira mais **eficiente**, se se tiver um acesso mais facilitado a informação/dados ou se puder chegar diretamente ou mais rapidamente a quem tem a solução para determinadas situações, dúvidas, questões.

Como já foi abordado atrás, um esquema que pode trazer benefícios é o esquema de **comunicação** conjunta vertical (nos dois sentidos), horizontal e, como alguns autores o chamam, diagonal. É, numa perspetiva organizacional, o que se pode chamar de **comunicação interna em rede**. Ao contrário dos benefícios apontados acima numa organização com este tipo de arquitetura comunicacional, em Portugal ainda se pratica muito um tipo de política organizacional onde esta não flui de uma maneira satisfatória ou então até flui, mas apenas num sentido, nomeadamente no sentido vertical e hierarquicamente descendente, criando assimetrias no que toca ao acesso a informação/dados e problemas quanto à sua fidedignidade, se não for diretamente comunicada a todos e ao mesmo tempo. Quando percorre todo o caminho desde o topo até à base, é natural que já venha deturpada, truncada ou descontextualizada. Ocasionalmente também situações de replicação de informação e consequente redundância e perda de tempo.

Mais uma vez está nas mãos do gestor definir uma arquitetura de **comunicação** que contribua para o aumento da sinergia da organização. As TIC podem dar um contributo fundamental para este objetivo.

### 3.4 | As TIC

As TIC vieram mudar profundamente, ou se se quiser, revolucionar a forma como se comunica de uma maneira geral e, em última análise, de uma maneira global, já que mudaram as

características dos meios de comunicação à escala planetária. Evidentemente também tiveram influência na forma de **comunicar** dentro das organizações.

É inestimável o contributo das TIC para a **comunicação** das e nas organizações e claro está, para a vertente que nos interessa, a da **comunicação organizacional/empresarial interna**.

Mas bastará por si só a aquisição deste tipo de material tecnológico pela organização para que esta melhore, contribuindo para um aumento da **produtividade** através de uma melhoria do **desempenho organizacional**? Seguramente que não (ver anexo 7). Sempre que perante uma ou qualquer aquisição de bens e/ou serviços por uma organização, deverá equacionar-se se o ganho com a aquisição destes produtos suplanta (ou no mínimo iguala) o custo total dos mesmos. A adequação ao uso dos produtos, deveria ser a regra a seguir para nortear a aquisição depois de tomada a decisão de investir nas TIC pela organização, com o fim de modificar/melhorar as já existentes ou adquirir novas soluções. Muito longe nos encontramos deste conceito de “adequação ao uso”. É muito comum uma visão a nível da gestão de que, através de simplesmente dotar a organização de equipamento e/ou serviços de última geração destas tecnologias, estes deverão por si só promover e melhorar o processo comunicacional dentro da organização.

Descrever-se-ão, de seguida, algumas situações que são frequentes nas organizações portuguesas e que poderiam, ou deveriam ser corrigidas.

Quantas e quantas organizações, de diferentes dimensões, procuram solucionar ou melhorar a **comunicação** através da simples aquisição de PCs e aparelhos eletrónicos (*gadgets*) de última geração e/ou serviços de telecomunicações, para verificar (as que o fazem) que nada de substancial mudou efetivamente? A situação recorrente de uma resposta a uma qualquer solicitação mudar consoante a pessoa, o departamento, ou diferentes **pessoas** pertencentes ao mesmo departamento? O tempo de espera por uma resolução ou informação que muitas vezes até se encontra no sistema mas a que os utilizadores não sabem como aceder? Informação que se encontra nos sistemas mas que está errada ou desatualizada? Ou o caso de existirem duas informações distintas (qualitativa e/ou quantitativamente) para uma mesma situação?

Sugerem-se então alguns procedimentos a adotar no sentido de precaver tais situações.

- O equipamento e/ou serviço deve ser adequado ao uso, sob pena do mesmo estar a ser subaproveitado, contribuindo para um decréscimo da **produtividade**, já que é um produto que tem um custo associado e que pode estar desfasado da realidade laboral diária de uma organização. Ex.  
- PCs de última geração para aceder à internet, consultar *e-mails* e trabalhar com ferramentas administrativas – há máquinas bem mais simples para isso, igualmente **eficientes** e **eficazes**, e com custos bastante mais reduzidos.
- O utilizador do equipamento e/ou serviço deve estar familiarizado com o mesmo, ou senão deve ter formação para tal, sob pena de retirar um sub-rendimento do equipamento e/ou serviço,

ou mesmo de o danificar, com as consequências que daí possam advir. Ex. - Danificar o software existente com utilização de software que não pertença a organização e que pode ser malicioso, conter vírus, ou reduzir a velocidade e/ou bloquear o sistema. Realizar operações que prejudicam o bom funcionamento do sistema por simples desconhecimento.

- Todo o equipamento e/ou serviço deve ter manutenção associada, sob pena de falhas ou avarias devido à falta desta, com as consequências que daí possam advir. Isto torna-se ainda mais importante no caso de equipamentos e/ou serviços que estão dependentes de outros ou que outros dependem deles, e/ou no caso de sistemas que trabalham em **rede**. Para além disto, muitas vezes a falta de manutenção profissional regular leva a que as **pessoas** vão fazendo a sua própria manutenção, o que pode levar a situações ainda mais complicadas e de difícil resolução quando finalmente é necessário recorrer a uma intervenção profissional, especializada. Será então necessário realizar um *troubleshooting*, passo a passo, por não se saber onde reside o problema, já que várias **pessoas** intervieram e/ou fizeram alterações ao funcionamento do sistema. Isto acarreta custos em termos estritamente monetários deste tipo de trabalho “extra” de manutenção assim como do tempo em que é necessário intervir no sistema.
- As bases/bancos de dados/informação – Esta é uma área particularmente sensível, já que um sistema de base/banco de dados/informações, se mal concebido e/ou operado pode vir a funcionar em sentido contrário ao pretendido, ou seja, em vez de permitir um adequado armazenamento e procura de informação, promovendo uma melhoria da **comunicação** através de informação mais precisa, fidedigna e de acesso mais facilitado, pode levar precisamente a uma diminuição da qualidade da informação, visto que apesar de eventualmente continuar a facilitar a transmissão de informação, esta pode ser informação de qualidade inferior, não correta, desajustada ou desactualizada.

Assim, aquando da opção por um sistema deste tipo há que ter especial cuidado na conceção, no dimensionamento, na manutenção, atualização, compatibilidade e custo da base/banco de dados. Esta é uma área eminentemente técnica e não nos debruçaremos sobre ela, mas apenas deixar-se-á sublinhado o facto de ser uma área específica onde se exige **competência** técnica, no mínimo para o sistema funcionar normalmente e/ou para que se consiga tirar realmente proveito dele, a fim de funcionar como uma mais-valia para a organização (ver anexo 8).

Uma das consequências do que aqui foi descrito é o facto de por vezes, se optar por um qualquer tipo de sistema de informação<sup>14</sup>, sistema de apoio à decisão<sup>15</sup>, sistema de BI<sup>16</sup> com o

<sup>14</sup> As definições seguintes não são aprofundadas e de natureza técnica, mas apenas suficientemente simples e claras para a compreensão do assunto em questão.

<sup>15</sup> Sistemas de apoio à decisão, SAD, podem-se considerar como uma sub-classe dos sistemas de informação descritos imediatamente atrás em que, de uma maneira mais, ou menos interativa, têm como objetivo ajudar o tomador de decisão no processo decisório, tipicamente em casos de problemas semiestruturados e/ou não-estruturados.

<sup>16</sup> *Business Intelligence*, BI, pode também ser considerado uma sub-classe dos sistemas de informação, já que é orientado para a transformação de dados em informação e/ou conhecimento, que permitam dar uma visão mais

propósito de aumentar a qualidade e disponibilidade de informação, a diferentes pessoas/departamentos da organização, quer no mesmo local quer em locais geograficamente distintos. Muitas vezes, depois de optar pelos sistemas em causa, e depois de já termos referido as suas complexidades técnicas de conceção, dimensionamento, implementação, manutenção e consequente custo associado, estes sistemas são usados muito, mas muito abaixo das suas capacidades, culminando muitas vezes num abandono do mesmo pelas pessoas que eram suposto o utilizarem por não verem benefícios a ele associados. Isto pode levar à pouca e/ou não correta utilização do sistema levando a que a informação disponível se torne incorreta, não atualizada e/ou não fiável, ao mesmo tempo que se podem desenvolver sistemas paralelos ou se continuam a usar os anteriores, precisamente o oposto do que era inicialmente pretendido. Ao mesmo tempo que isto acontece, não deixa de ser curioso o facto de existirem variadas ferramentas informáticas, simples, eficazes e suficientemente robustas, muitas vezes gratuitas, que se adequam perfeitamente às necessidades de muitas PME's. Às vezes programas informáticos “simples” encerram em si grandes capacidades, ou pelo menos as necessárias para satisfazer muitas das necessidades das organizações. É preciso saber que existem, adquiri-los, experimentá-los, testá-los e explorá-los eficazmente. Como exemplo da situação descrita, e de uma maneira bastante simplificada, deixa-se a seguinte pergunta – qual será a melhor opção? Adquirir um sistema do tipo SAP<sup>17</sup> com custos mais avultados e de manutenção utilizando-o a menos de 10% das suas capacidades, ou utilizar software do tipo Excel, eventualmente gratuito, e explorá-lo até próximo da sua capacidade máxima?

O gestor só ganha em estar ao corrente de todas estas possibilidades e, conhecendo-as como deve conhecer a organização, tomar a decisão mais adequada no que toca às TIC.

Sumarizando o que aqui foi dito, o trabalho de equipa, que como já vimos pode funcionar como uma mais-valia para as organizações, suportado pelas TIC, pode ter um efeito sinérgico muito apreciável no **desempenho organizacional**; logo na **produtividade**; logo na **competitividade**. Desde que, evidentemente, bem ajustados à organização em causa. Sobre tudo isto apresenta-se a seguinte citação de Drucker:

*“To be sure, the fundamental task of management remains the same: to make people capable of joint performance through common goals, common values, the right structure, and the training and development they need to perform and to respond to change.” (Drucker, 2012a, 214)*

---

estruturada da realidade do negócio e dessa maneira contribuir para a interpretação, desenvolvimento e evolução do mesmo.

<sup>17</sup> SAP é o acrónimo para Systems, Applications & Products in Data Processing. É dos sistemas de software empresariais mais conhecidos em todo o mundo. A sua história remonta ao início dos anos 70 do séc. XX e neste momento encontra-se espalhado por praticamente todo o globo.



### 3.5 | Partilhar a Estratégia

Um outro problema muitas vezes encontrado no nosso panorama nacional, é a perceção de uma falta de **estratégia** por parte dos colaboradores/trabalhadores<sup>18</sup> da organização. Há que fazer uma distinção entre a existência de uma **estratégia** efetiva, por parte dos quadros de gestão, e o sentimento de que ela realmente existe, por parte dos colaboradores/trabalhadores. São duas coisas distintas. Na realidade muitas vezes acontece que, embora exista de facto uma **estratégia** definida pela gestão para a orientação da organização (não vamos tomar em consideração o caso em que ela é inexistente), o facto é que ela não é perceptível pelo resto da estrutura organizativa, a nível departamental, das **pessoas**, dos trabalhadores/colaboradores. Isto não contribui para o bom funcionamento da organização e pode acontecer devido a uma ineficiente **comunicação** neste sentido particular. É sabido que as **pessoas**, os trabalhadores/colaboradores de uma qualquer organização, são mais produtivos quando se identificam não só com os valores e política da organização, mas também quando sentem que fazem parte integrante dela, ou seja, quando sentem que desempenham um papel definido e visível no seu funcionamento.<sup>19</sup> Para isto contribui naturalmente o facto de saberem o que fazem, porque o fazem e para que o fazem, qual o objetivo final para o qual todos dão o seu contributo. Isto é conseguido quando os trabalhadores/colaboradores sabem (e se identificam com) qual é a **estratégia** da organização. Trabalhadores/colaboradores motivados levam a um melhor **desempenho organizacional**, que se traduz num aumento da **produtividade**, o qual por sua vez leva a um aumento da **competitividade**. O contrário pode levar à desmotivação e desinteresse destes, e que as suas ações não concorram para levar a organização no mesmo sentido, conduzindo então a um **desempenho organizacional** menos **eficiente** levando a uma diminuição da **produtividade** (ver anexo 9). Sugere-se então um plano comunicacional que permita dar a conhecer aos colaboradores a orientação **estratégia** da organização relativamente a um horizonte temporal de curto e/ou médio

<sup>18</sup> Falamos aqui de “colaboradores” ou “trabalhadores” da organização/empresa sem que haja algum tipo de distinção entre as suas funções. Acontece que atualmente é muito utilizado o termo “colaboradores” da organização/empresa com o intuito de estreitar os laços entre a organização e as pessoas que nela trabalham, tentando dar uma conotação mais positiva do que o termo “trabalhadores” poderá sugerir. Tenta-se então estabelecer um vínculo, uma ligação mais forte entre a organização/empresa e funcionários, entre a organização e as pessoas, e de centrar a importância nessas mesmas pessoas, à luz do conceito de CI. Procura-se então o estabelecimento de uma relação simbiótica em que a organização/empresa retira proveito das pessoas e estas da primeira. Sublinha-se porém o facto de rótulos e nomes não serem suficientes para a perceção e interiorização de uma ideia, de um conceito. A política e os valores de uma organização/empresa devem estar alicerçados numa prática corrente e visível, e vice-versa, ou seja, também os colaboradores devem assumir os seus deveres e agir corretamente perante a entidade empregadora. Independentemente do termo escolhido, então, o que interessa é a qualidade da relação que se estabelece entre ambos.

<sup>19</sup> “No momento em que a organização pensa as pessoas como parceiros de seu desenvolvimento e as pessoas pensam o mesmo em relação à empresa, o foco altera-se do controle para o desenvolvimento” (Dutra, 2002, 44). Joel Souza Dutra possui mestrado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas - SP e é doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo. Atualmente é Professor livre-docente da Universidade de São Paulo. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Recursos Humanos, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão por competências, carreiras, gestão de pessoas, desenvolvimento de lideranças (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Joel Souza Dutra).

prazo e/ou mesmo de longo prazo. Isto pode ser feito muito simplesmente através de circulares, posters, sites em internet ou intranet, informação veiculada por *e-mail*, etc. De uma forma ou de outra é preciso fazer chegar a mensagem aos destinatários. Para se ter uma ideia da importância deste aspeto nas organizações, basta fazer um exercício muito simples (que aqui funcionará como exemplo do que de menos positivo acontece em várias organizações) – perguntar a um trabalhador como interpreta o seu papel na organização que saiba o papel que desempenha dentro da estrutura e a outro trabalhador da mesma ou de outra organização que não saiba, ou que simplesmente não se identifique com a mesma. A resposta, em termos do discurso, da sua duração, do seu envolvimento, empolgação (ou não), da utilização de termos técnicos e da linguagem corporal, deverão ser suficientemente explicativos por si só.

Este tema, partilhar a estratégia, está, como já vimos, amplamente ligado ao tema da comunicação interna das organizações, e ambos fazem parte integrante de um assunto que é hoje designado por vários autores de “*endomarketing*”. Sem se aprofundar aqui este tema, apenas se referirá a importância que vários autores lhe dão, no sentido de um desejável bom funcionamento de uma organização. O nome é por si só explanatório e o conceito passa por a organização olhar para os seus colaboradores como os seus primordiais clientes. Para isso existem um conjunto de técnicas mais, ou menos, concensuais e que são descritas e tratadas por esses autores.

Como uma última nota sobre este tema, deixar bem claro que, à semelhança de muitas outras situações, a “abertura” da organização, a atitude de transparência e envolvimento dos colaboradores por parte da organização quanto à sua política, valores e orientação estratégica deve ser acompanhada de ações práticas, visíveis, coesas e coerentes com estes princípios, sob pena de estimularem sentimentos opostos aos pretendidos devido a uma perceção por parte dos colaboradores como sendo apenas uma atitude puramente de imagem, sem correspondência com a realidade. Na verdade, ainda existe um grande desfasamento entre o que a organização preconiza e pede aos seus colaboradores, nomeadamente o seu comprometimento e envolvimento, e o que pratica em termos de ambiente de trabalho, nomeadamente em termos de rigidez de horários, práticas remuneratórias, incentivos, instalações, controlo, etc.

Um exemplo da súpula do que foi dito até aqui, das capacidades e da habilidade de **comunicação** e dos seus efeitos (positivos ou negativos) podem ser observados em entrevistas a gestores de topo, CEOs, tanto nacionais como internacionais. Muitas vezes a **comunicação** e/ou a explicação de um qualquer facto, exposição do raciocínio, da apresentação das linhas estratégicas, é surpreendentemente simples, clara, concisa, estruturada. E, por isso, para além de **eficiente**, normalmente é bastante **eficaz**. De salientar que não entram aqui juízos de valor sobre o conteúdo do discurso, mas apenas sobre as técnicas aplicadas e o seu efeito. Sobre o que foi explanado acima, e como reforço dessa ideia, apresenta-se a seguinte citação de Drucker:

*“Every enterprise requires commitment to common goals and shared values. Without such commitment there is no enterprise; there is only a mob. The enterprise must have simple, clear, and unifying objectives. The mission of the organization has to be clear enough and big enough to provide common vision. The goals that embody it have to be clear, public, and constantly reaffirmed. Management’s first job is to think through, set, and exemplify those objectives, values, and goals.” (Drucker, 2012a, 221)*

Não sendo esta a sequência que aparece no título deste trabalho, decidiu-se começar pela **comunicação** devido à sua importância fulcral neste “triângulo”, no sentido em que sem que esta esteja definida, analisada, principalmente bem entendida, e que funcione de uma maneira satisfatória, as outras também não funcionarão como desejado.

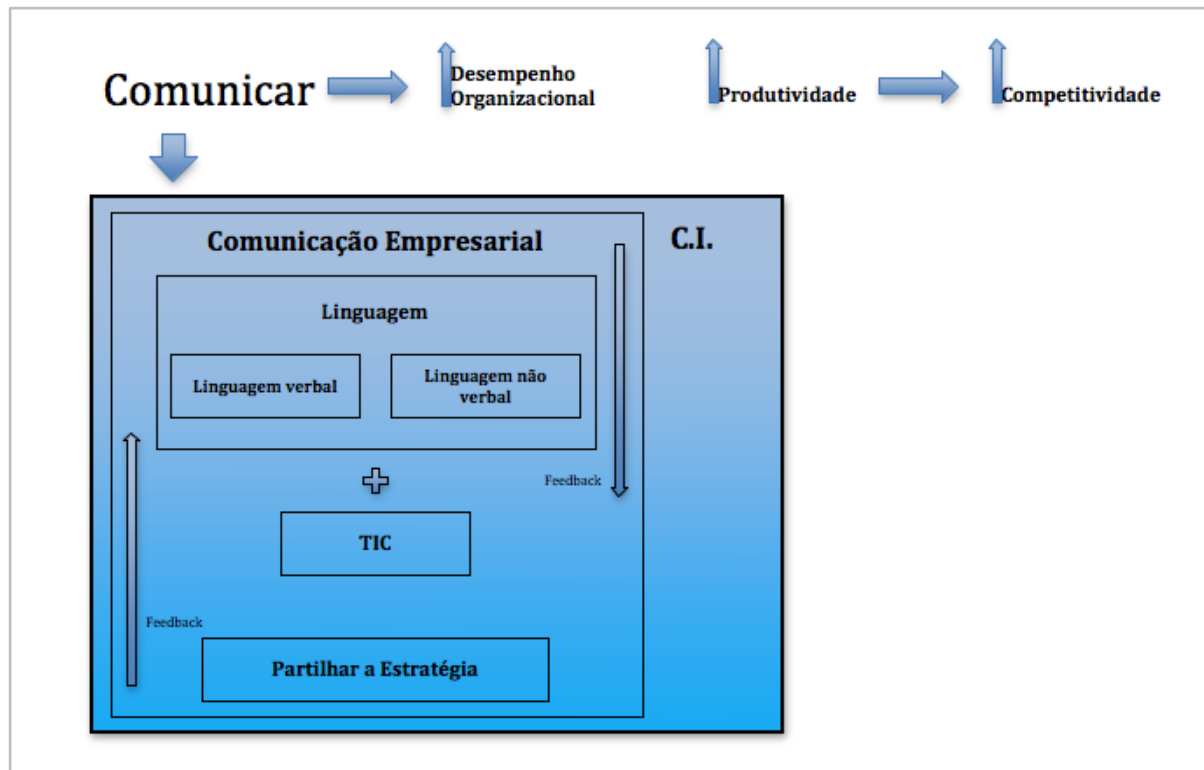
Agora que analisámos alguns aspetos da **comunicação interna nas organizações** (obviamente o tema não se esgota aqui, porém a intenção é focar algumas das situações que ocorrem nas organizações portuguesas) e demos conta de alguns exemplos negativos e da sua possível resolução, encontramos-nos no ponto em que a importância da **comunicação** se torna evidente. Isto tanto no campo pessoal como no profissional, que é a vertente que nos interessa neste trabalho.

Daqui para a frente seguiremos então com o tema da decisão. Depois de tomada, já estamos então em posse do melhor processo de a transmitir a terceiros, através de uma **comunicação eficiente e eficaz**. Chegaremos por fim ao modo de atuação ou ação propriamente dita.

Uma recomendação que estará sempre presente no final de cada uma das secções deste trabalho é a de desenvolver mecanismos de **feedback** e **avaliação** no sentido de, de uma maneira mais, ou menos, contínua, consoante as necessidades da organização, acompanhar qualquer processo de interesse para a mesma. Neste caso a **comunicação interna empresarial**. Só acompanhando o processo, poderemos compará-lo, avaliá-lo e tomar medidas necessárias de ajustamento, correção ou melhoria. Como é muitas vezes salientado em gestão, apenas podemos avaliar aquilo que podemos medir, e, conseqüentemente, poderemos então gerir.

Independentemente do grau de participação do gestor neste processo, ele deverá estar envolvido.

Segue-se então o esquema visual do tema abordado.



3.3 | FIGURA: Comunicar

# CAPÍTULO | 4

## DECIDIR



#### 4 | Decidir

Partimos da noção da importância que o **CI** tem hoje no contexto atual, tendo em conta a sua ligação aos bens intangíveis capazes de gerar riqueza. Focámos a nossa atenção na subdivisão respeitante ao **CH**, isto é, nas **pessoas**, nomeadamente nas suas valias cognitivas, de **conhecimento**, no plano das ideias. Com a necessidade de transmitir estas ideias a terceiros e realizá-las, pô-las em prática, discorreremos sobre um dos aspetos fundamentais para o efeito. A **comunicação**. Focámo-nos ainda mais particularmente na **comunicação empresarial interna**. Analisando alguns exemplos, tentámos mostrar como esta pode contribuir (ou não) para a melhoria do desempenho das organizações, levando a um aumento de **produtividade** e consequentemente da **competitividade** das mesmas. Assim, demonstrámos a importância particular que a **comunicação** encerra quando queremos tirar partido das valências do **CH** de uma organização. Este capital está inserido na esfera do **CI**, e assim fechamos o ciclo.

Estando então a discorrer sobre uma realidade que está eminentemente ligada às **pessoas**, poderá parecer, *a priori*, que os exemplos atrás descritos se podem corrigir apenas seguindo algumas regras simples de “boas práticas” que, para além do mais, parecem evidentes, juntamente com alguma instrução académica, alguma informação e, sobretudo, uma boa dose de “bom senso”. Ora aqui jaz grande parte do problema. O bom senso<sup>20</sup>. Apesar da sua definição, e apesar do conceito formal de “bom senso” ser mais ou menos consensual, o seu conteúdo, ou seja, a maneira como é entendido e usado, já não será assim tão consensual. Na verdade, o que parece absolutamente lógico, correto, óbvio, o melhor curso de ação para uma pessoa, é por vezes exatamente o contrário para outra. É sobejamente conhecido o facto de existirem diferenças culturais, de pensamento e comportamento, entre regiões diferentes do globo, mas essas são normalmente facilmente reconhecidas e entendidas. O que já não é tão fácil de entender, por vezes, é a completa disparidade de opinião relativamente a um mesmo assunto, situação, e que espolita diferentes abordagens e maneiras de reagir entre os membros que fazem parte do que poderia à partida ser considerado um mesmo grupo, classe, secção, setor, departamento, empresa, organização. Todos já experienciamos situações em que nos vimos envolvidos com mais, ou menos empolgação, na discussão de assuntos absolutamente triviais. Imaginemos

---

<sup>20</sup> Bom senso é um conceito usado na argumentação ligado às noções de sabedoria e de razoabilidade, que define a capacidade média que uma pessoa tem de se adequar a regras e costumes em determinados momentos, para poder fazer bons julgamentos e escolhas (Significados, Significado de Bom Senso).

O bom senso é muitas vezes confundido com senso comum; o senso comum pode refletir muitas vezes uma opinião errónea e preconceituosa sobre determinado assunto, enquanto o bom senso está ligado à ideia de sensatez, à intuição de distinguir a melhor conduta em situações específicas.

Bom senso também pode ser caracterizado como a forma de filosofar espontaneamente dos indivíduos, também conhecida como filosofia de vida, onde supõe-se certa capacidade de organização e independência de quem analisa a experiência de vida quotidiana e da vida alheia.

Para Aristóteles, o bom senso é "elemento central da conduta ética, uma capacidade virtuosa de achar o meio termo e distinguir a ação correta, o que é em termos mais simples, nada mais que bom senso".

No mundo, não existe verdade absoluta em qualquer conhecimento ou atividade humana, portanto é importante que os indivíduos tenham bom senso para fazerem suas escolhas e em aprender o máximo possível sobre técnicas, ferramentas e metodologias importantes para a tomada de decisão.

então transpor essas discussões para o plano profissional, onde a tomada de decisão, seja ela qual for, terá necessariamente consequências, maiores ou menores, melhores ou piores. Pondo de lado (ou tentando pôr) as diferenças de opinião de índole puramente pessoal – culturais, religiosas, estéticas, etc. – como resolver o impasse criado por uma situação onde existem duas ou mais maneiras de a abordar? Mais do que nunca, nos dias de hoje existem diversas correntes, opiniões, teorias, sobre como lidar com o mesmo/a assunto/situação. Independentemente desta profusão de diferentes análises do mesmo problema ser positiva ou não, o que é certo é que nos deixa um espectro mais alargado de soluções, de entre as quais teremos eventualmente de escolher uma delas. Como exemplo temos o caso tão atual dos problemas económicos com que nos defrontamos, concretamente em Portugal. Sem querer enveredar pelo caminho da discussão sobre se a economia é ou não uma ciência (discussão que subsiste dentro da própria academia Nobel)<sup>21</sup>, o que é certo é que existem artigos, livros, teorias, desde à dezenas de anos, e que estão hoje alicerçados em modelos matemáticos que geram quantidades imensas de análises e previsões sobre o futuro comportamento da dita economia. Vivemos já à demasiado tempo com esta crise para termos observado diversas abordagens e potenciais soluções, diferentes umas das outras quando não totalmente antagónicas, falharem, quando os modelos, previsões, explicações, índices numéricos ruem perante os acontecimentos. A realidade tem uma maneira muito própria de se insurgir contra o que “seria expectável”.

Qual a melhor maneira, então, de **decidir**? Como escolher perante as diversas opções que se apresentam? Como aplicar aqui o tão famoso “bom senso” ao processo decisório?

Será mais ou menos consensual que não há, e eventualmente nunca haverá, um conjunto de regras/passos, um qualquer algoritmo, que nos levará à decisão “correta”. Correta no sentido de uma decisão única que se impõe sobre as outras como a melhor em termos absolutos. Apesar de toda a sistematização da informação no sentido de quantificar e avaliar todas as variáveis possíveis a fim de chegarmos a uma solução baseada o mais possível em critérios lógicos, através da utilização de software mencionada atrás ou de técnicas de investigação operacional, como exemplos, em última análise (pelo menos até aos dias de hoje) a decisão final terá de ser feita por alguém, por uma pessoa ou um conjunto delas, por seres humanos. Mais uma vez encontramos aqui novamente uma forte ligação entre este tema, o da **decisão**, e o **CI**, na sua vertente do **CH**. Depois da decisão tomada, seja ela qual for, esta deverá ser implementada. Para isto ela tem de ser transmitida a terceiros. Para o efeito, já analisámos o modo como isso pode/deve ser conseguido, e algumas maneiras que permitirão

---

<sup>21</sup> A economia como ciência tem sido muitas vezes criticada por alegadamente se basear em dados irrealistas, difíceis ou impossíveis de verificar e/ou em suposições muito simplificadas da realidade. Algumas destas suposições são por exemplo de que a informação obtida é completa e correta ou que as escolhas de determinado curso de ação são puramente racionais. Se no campo da microeconomia alguns modelos e regras podem ser satisfatórios, já na macroeconomia, pela quantidade e complexidade das variáveis envolvidas, se torna difícil fazer previsões acertadas, não contribuindo então como algo que promova a economia como uma ciência. Na verdade vários estudos mostram inequivocamente a incapacidade de, na esmagadora maioria dos casos, muitos dos acontecimentos económicos não terem sido previsíveis, e os poucos que foram, não tiveram em atenção a sua magnitude. Nada melhor exemplificativo disso mesmo são os tempos em que vivemos. Estas são algumas das razões que levam à discussão e celeuma dentro da própria academia Nobel no que toca a este assunto.



fazê-lo da melhor forma. Tenhamos em atenção que aqui apenas nos concentramos na tomada de decisão, e não sobre as consequências e/ou implicações da mesma. Esse tema não será contemplado neste trabalho. As consequências da decisão tomada existirão por si mesmas, ou seja, independentemente da decisão ter sido mais, ou menos correta, face a uma qualquer situação, as consequências podem ser melhores ou piores, previsíveis ou não. Uma boa/ótima decisão pode ter consequências negativas e vice-versa. Mais uma vez, focamo-nos apenas no facto da necessidade da existência de uma tomada de decisão e a sua consequente transmissão, **comunicação** através da estrutura organizacional. Uma ressalva – por vezes, a melhor **decisão** pode passar por **não atuar, não agir**, o que não deve ser confundido com **não decidir**. Muitas vezes é melhor esperar que os acontecimentos se desenrolem e evitar decisões prematuras que poderão vir a ser contrariadas por esses acontecimentos. Se tivermos uma janela temporal para **decidir**, uma folga, e essa decisão depender de acontecimentos/variantes futuros/as e externos/as, que não podemos controlar, então por vezes convém esperar que esses acontecimentos ocorram para tomar a opção/decisão mais favorável. Por vezes essa opção aparece naturalmente devido ao estreitar do leque das outras opções, por se tornarem obsoletas por si só e/ou inviáveis. Um exemplo de uma situação destas é quando a decisão se prende com quando deverá ser a melhor altura para a aquisição de algum tipo de produto – quando existem várias hipóteses em cima da mesa para a escolha de um produto e/ou fornecedor, e não haja urgência nessa aquisição, poderá fazer mais sentido esperar até ao momento em que se torne indispensável a aquisição de tal produto e/ou escolha de fornecedor, já que poderão surgir novas e/ou mais aliciantes opções entretanto, em termos de custo, atualização do produto, descontinuidade, novo fornecedor, etc.

Voltando atrás, qual a melhor maneira, então, de **decidir**?

Como já vimos anteriormente, inserido na noção de **CI** e mais concretamente do **CH**, já se fez referência ao importante facto de que não basta existir a ideia, o potencial intelectual. É necessário que esta se desenvolva e se materialize no sentido de contribuir para a criação de riqueza. Para o efeito contribui então a existência de uma **comunicação eficiente e eficaz** que se estenda por toda a organização, no sentido de contribuir para a tal criação de riqueza. Já discutiremos sobre esse assunto.

Como uma primeira abordagem ao tema da decisão, far-se-á uma breve incursão sobre o tópico dos **modelos e tipos de decisão** como parte da revisão da literatura, e que ajudará a parametrizar este tema relativamente ao que nos irá interessar. Assim, em termos dos modelos de decisão revistos, optou-se por referir os modelos de decisão de Choo<sup>22</sup>. Não por alguma razão

---

<sup>22</sup> Chun Wei integrou a Faculdade de Informação em 1993 depois de aí terminar o seu doutoramento. Possui grau de bacharelato e mestrado em engenharia da Universidade de Cambridge (Reino Unido), e grau de mestrado em sistemas de informação da London School of Economics. Os seus livros recentes incluem *The Knowing Organization* (2nd ed, Oxford University Press 2006), *Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge* (Oxford University Press 2002); *Web Work: Information Seeking & Knowledge Work on the WWW* (Springer/Kluwer 2000), and *Information Management for the Intelligent Organization* (3rd

específica relacionada com a orientação deste trabalho em particular mas por serem claros e abrangentes relativamente a abordagens de outros autores. Far-se-á ainda, seguidamente, uma brevíssima referência aos chamados tipos de decisão.

Este é um tema atual, acompanhado e desenvolvido por vários estudiosos, não sendo de estranhar a imensa profusão de literatura sobre o assunto. Cada autor tem a sua própria abordagem, refletindo-se nos diversos modelos apresentados. Independentemente das características de cada um e da sua melhor ou pior adaptação a determinado contexto, é consensual que muitos destes modelos se cruzam e/ou sobrepõem tanto a nível do mesmo autor como de autores diferentes. Daí a opção por uma abordagem menos complexa e mais abrangente sobre modelos de decisão neste trabalho.

Assim, quanto aos **modelos de decisão**, Choo divide-os em 4 categorias.

**Modelo racional** – Este modelo é o mais sistematizado e estruturado de todos já que apresenta regras e procedimentos pré-definidos, uma metodologia que deverá ser seguida para que se possa obter um bom resultado. É um modelo seguido em organizações burocráticas e/ou que tenham regras e diretrizes explícitas. É orientado para se atingirem objetivos através da resolução de problemas, ou seja, é um comportamento regulado por normas e rotinas de modo que a organização possa agir de uma maneira procedimental e intencionalmente racional.

**Modelo processual** – O modelo processual elucida as fases e os ciclos que sustentam o processo decisório de situações mais complexas e/ou dinâmicas. Concentra-se nas fases e na dinâmica do processo de decisão. O modelo tem vários elementos – três fases decisórias principais, três rotinas de apoio às decisões e seis grupos de fatores dinâmicos. (Não nos iremos alargar em mais detalhe sobre estes elementos). Com este modelo, quando os objetivos são claros mas os métodos e as técnicas para atingi-los não o são, o processo pode ser marcado por muitas interrupções e repetições. Apesar disso tem uma linha geral de desenvolvimento. Inicia-se com o reconhecimento e diagnóstico do problema, prossegue com a análise das alternativas por meio de soluções já existentes ou da criação de novas, e finaliza com a **avaliação** e seleção de uma alternativa. Este modelo apresenta várias semelhanças com o modelo racional, mas uma característica que o distingue desse é a condição de flexibilidade que permite aos gestores fazerem ajustes quando necessário.

**Modelo anárquico** – Neste modelo, tanto os objetivos como os procedimentos são ambíguos. Não há clareza em relação aos problemas e às decisões. É também conhecido como modelo “da lata de lixo”. Neste processo os problemas e as soluções são gerados pelos decisores e as decisões resultam do encontro de ideias, de problemas, de soluções, de participantes e situações de escolha. É um modelo

---

ed, Information Today 2002). Os seus artigos e *papers* constam na Annual Review of Information Science and Technology, Financial Times of London, Information Research, Journal of the American Society for Information Science & Technology, Journal of Documentation, Journal of Knowledge Management, National Post of Canada, and Sloan Management Review.

O Professor Choo faz investigação nas áreas de gestão de conhecimento e informação, comportamento da procura de informação, e aprendizagem organizacional. Um projeto decorrente olha para as organizações como comunidades epistémicas; um outro examina a procura de informação e o seu uso em sistemas de alerta (University of Toronto – Faculty of Information. Chun Wei Choo).

que não segue nenhum tipo de estrutura e/ou sequência, sendo antes regido pelas circunstâncias, pelo acaso, e em que os intervenientes dedicam ao processo uma quantidade de tempo e esforço variáveis. As decisões podem ser tomadas de três maneiras. Resolução – é a tomada de decisão que advém depois de se debruçar sobre a situação ou problema. Inadvertência – uma escolha é adotada rápida e incidentalmente para que outras escolhas possam ser feitas. Fuga – ocorre quando os problemas abandonam a escolha, quando desaparecem, quando não há resolução do problema. As preferências usadas no processo decisório não são bem definidas, sistematizadas, como no modelo racional e processual. A organização trata as situações de uma forma que não é clara.

**Modelo político** – Aqui, o que secunda a decisão é o que se pode considerar um ato político. Os decisores envolvidos ocupam diferentes posições na organização, exercem diferentes graus de influência e têm diferentes motivações e/ou objetivos. Assim, as decisões não resultam de uma escolha racional mas sim da influência dos decisores envolvidos. Este modelo pode ser foco de disputas internas de poder e de influência. Os objetivos pessoais podem ultrapassar os organizacionais e eventualmente até prejudicar a própria organização. Por razões óbvias este modelo é muito reconhecido em organizações públicas.

Quanto aos **tipos de decisão**, e de uma maneira bastante sucinta, estes podem classificar-se de três maneiras.

**Decisões estruturadas** – São aquelas repetitivas, cujos passos são previsíveis e possíveis de ser incorporados num sistema de informação. Em oposição temos então as decisões não estruturadas.

**Decisões não estruturadas** – São aquelas para as quais a capacidade de julgamento do gestor é ainda mais requerida e para as quais o nível de complexidade do sistema de apoio à decisão é ainda maior.

Entre estes dois tipos de decisão pode ainda surgir um outro e que é uma mescla de ambos, por possuir características dos dois citados. São as decisões semiestruturadas.

**Decisões semiestruturadas** – Estas decisões podem ser sistematizadas até certo ponto, dependendo de estruturas mais complexas do sistema de informação.

O tipo de decisão está geralmente associada ao nível de gestão. O nível de gestão operacional está associado às decisões estruturadas, o tático às semiestruturadas e o estratégico às não estruturadas. Serão estas últimas as que envolverão mais riscos e incertezas. Assim como já foi dito no caso dos modelos de decisão, também sobre os tipos de decisão há muitíssimo mais para dizer. São corpos de estudo por si só, mas o aprofundamento destes conceitos sai fora do âmbito deste trabalho.

Seguiremos então com uma análise sobre o tópico da decisão nas organizações em Portugal.

No caso particular das empresas em Portugal (mas não só), uma das características é o facto de que frequentemente, sobretudo nas micro e pequenas empresas os papéis de dono da empresa e gestor da empresa se sobrepõem e confundem. Não que sejam incompatíveis, mas quando se pretende

uma gestão profissional e técnica de uma empresa, pode dar-se o caso do dono não estar preparado para tal. Como referido, os dois papéis não são incompatíveis ou mutuamente exclusivos, mas são seguramente diferentes. Assim, decisões tomadas pelo dono da empresa podem não ser as mesmas que seriam tomadas pelo gestor de empresa, independentemente do juízo de valor associado a qualquer delas. A este respeito Drucker refere:

*“Management is needed not only because the job is too big for any one man to do himself, but because managing an enterprise is something essentially different from managing one’s own property.”*

*(Drucker, 1974, 384)*

Pode-se inferir deste quadro características culturais e sociológicas mas não nos debruçaremos sobre elas. Mais uma vez vamos assumir que assim é efetivamente. Uma consequência óbvia será então que muitas destas empresas em Portugal têm uma gestão que se poderá denominar de “amadora”, por oposição ao conceito de “profissional” em qualquer área. Isto pode originar consequências negativas. Outra das características, eventualmente ligada com a anterior, a nível da gestão de empresas em Portugal, e por estranho que pareça, é precisamente a dificuldade ou mesmo inexistência da tomada de decisões, ou tomando-as efetivamente, não as **comunicar** de uma maneira **eficiente** e/ou efetiva, levando a que não sejam implementadas, que não se realizem. Como já vimos, se as ideias e decisões, existirem apenas na cabeça, na mente dos gestores, é como se não existissem na prática, em termos do que se exige a nível empresarial, ou seja, dar expressão material, física ao **CH** a fim de criar riqueza.

Como já foi abordado, muitos trabalhos e publicações culminam num conjunto de regras ou passos, maior ou menor, mais ou menos detalhado, que, acompanhados de “bom senso”, permitem um processo decisório mais sustentado, avalizado e, conseqüentemente, melhor. Mas se assim fosse, então bastaria seguir essas regras e os resultados seriam, pelo menos *a priori*, razoáveis, bons ou ótimos. Ora não é isso que as evidências mostram.

Isto pode explicar-se devido ao facto do “bom senso” ter uma componente conceptual diferente da sua componente “efetiva”, intrínseca, inerente a cada indivíduo, e estritamente ligada à noção de **CI (CH)**. E é isto que faz a diferença. Contrariamente ao que vai ser dito relativamente a algumas atitudes que podem beneficiar o processo decisório, o “bom senso” (**CI**) não se pode simplesmente enunciar como uma regra e esperar que seja seguida. É um processo de acumulação de **conhecimento** e experiência que pode levar, e seguramente leva em muitos casos, anos a ser adquirido. Daí a importância que deve ser dada a fatores como a **formação académica, constante reciclagem de conhecimentos, técnicas de negociação**, de que falaremos mais adiante. Mas mesmo não sendo possível dotar os gestores com esta “ferramenta” de “bom senso” enunciando-a simplesmente, com o fim de acompanhar, melhorar, controlar o processo decisório, vamos tentar contribuir para tal.

Longe de se propor uma cartilha, um conjunto de regras a seguir que apontem no sentido de uma tomada de decisão ótima em termos absolutos<sup>23</sup>, comecemos por sublinhar o facto de que um dos maiores contributos para a evolução intelectual Humana é sem dúvida a diversidade e originalidade do pensamento. É através da diversidade, originalidade e **inovação** do pensamento que surgem novas hipóteses, novas conceções, novas abordagens aos mesmos ou a novos desafios. Em oposição a isto temos o facto do afunilamento das visões sobre o que quer que seja e o acomodar de pensamento e de atuação/ação, tornar menos flexível e menos rápida a capacidade de lidar com a **mudança**, com novos desafios. Obviamente, os gestores, como **pessoas** que são, estão sujeitos a esta influência, positiva ou negativa, provocadas por estes dois tipos de atitude. Existe no entanto um conjunto de procedimentos que, não levando necessariamente às decisões “mais corretas”, podem no entanto ajudar a minimizar e/ou eliminar alguns “erros” ou procedimentos mais grosseiros relativamente à tomada de decisão. Assim pode-se ir construindo, passo a passo, a melhor decisão possível. Estas atitudes podem passar por comportamentos tão simples como a **escuta ativa, confiar, delegar, formação académica, acesso a informação fidedigna, constante (updating) reciclagem de conhecimentos, técnicas de negociação, utilização de software específico, documentar/registar, eliminação prévia de hipóteses**.

Importante também deixar claro que o seguimento ou a adoção de determinadas regras, atitudes, procedimentos, não substitui ou esvazia o espaço para a **inovação**, originalidade, criatividade, o *thinking outside the box*, como vimos atrás. É sobretudo neste espaço que aparecem os muitas vezes chamados de “visionários”, que alteram as regras, o paradigma vigente. É muitas vezes neste espaço que se dão os “saltos” evolutivos em termos de gestão e/ou visão estratégica. Mantendo isto em mente, seguimos então para a análise das seguintes atitudes.

**Escuta Ativa** - A escuta tem um papel tão relevante como o que tem a fala aquando da transmissão da mensagem. Uma diferenciação feita por muitos autores é refletida no significado que dão às palavras “escutar” e “ouvir”. Assim, escutar envolve muito mais do que ouvir uma mensagem. Ouvir é simplesmente o elemento físico de escutar. É o que alguns autores chamam de escuta passiva. Ouve-se mas não se presta atenção. Por outro lado, escutar é então o processo de decodificar e interpretar ativamente as mensagens verbais. Pressupõe um esforço consciente.

A escuta ativa é uma técnica de **comunicação** que implica que, num diálogo, o/s ouvinte/s, o/s recetor/es, interprete/m e compreenda/m a mensagem que recebe/m. Isto parece, aparentemente, muito simples, ou seja, que quem ouve deve prestar atenção ao que é dito. Mas na verdade, uma parte da informação contida na mensagem não chega corretamente ou é mal interpretada pelo/s recetor/es. Isso acontece devido a obstáculos de natureza semântica, física, percetiva, cultural, que atuam independentemente ou conjugados. A acrescentar a este facto temos ainda a ineficácia da escuta, que

<sup>23</sup> Como noutros campos, uma decisão empresarial só pode ser avaliada sobre a sua qualidade tendo em conta o seu contexto. Uma decisão pode ser a melhor ou a pior consoante as circunstâncias. Daí o cuidado com a designação de “decisão ótima” em oposição à designação de “a melhor decisão possível”.

se reflete não só nos obstáculos mencionados como na dificuldade da entrega dos intervenientes (emissores e/ou recetores) no processo comunicativo. Um ouvinte atento, que escuta, pode obter vantagens – obtém melhor informação, melhor *feedback* sobre como a sua mensagem está a ser entendida, estimula o interlocutor. Isto tende a evitar mal entendidos e perda de tempo, ou seja, a **comunicação** torna-se mais **eficiente**. Existem muitos cursos rápidos e ações de formação onde este tópico é focado, para além de tudo o que se pode encontrar *online*. De facto, e de uma maneira muito rápida e simples, profissionais desta área demonstram os benefícios inequívocos da adoção desta técnica/atitude. Alguns exemplos são a utilização de perguntas abertas, a reformulação do que foi dito e a interpretação de sentimentos. No entanto será necessário praticá-la e interiorizá-la, e não “simplesmente ouvir” o que é dito.

Um exemplo do que foi descrito e com que todos nos podemos identificar é o que acontece tantas vezes na nossa vida particular e profissional. À parte os casos óbvios de obstáculos à **comunicação** de natureza física, semântica, cultural, com certeza que todos já experienciámos situações tanto como emissores como recetores em que, não estando a prestar a devida atenção ao que está a ser dito, o resultado final pode ser de frustração de pelo menos uma das partes.

**Confiar** – À semelhança do que acontece na nossa vida pessoal, também o facto de se confiar ou não nas **pessoas** que nos rodeiam profissionalmente, pode ter influência no **desempenho organizacional**. Será fácil de concordar que uma atitude de desconfiança para com os cotrabalhadorees da organização leva a uma atitude recíproca semelhante, criando assim um clima pouco saudável de ambiente de trabalho, refletindo-se a nível do **desempenho organizacional** e, eventualmente, levando a uma diminuição da **produtividade**. Uma frase muitas vezes usada aquando da abordagem de temas que tenham a ver com relacionamentos interpessoais diz-nos que “comportamento gera comportamento”. Muitas vezes esta desconfiança em termos profissionais (pondo de lado o aspeto puramente pessoal) tem origem numa conceção de gestão centralizada na pessoa do gestor, em que este vê como uma vantagem o facto de ser o único possuidor de informação e **conhecimento** necessários para **decidir**, assim como pela perceção de poder associada. É um tipo de conceção baseada em conceitos que autores mais contemporâneos consideram ultrapassada face à **Era do Conhecimento** em que vivemos. Mas como em muitos outros casos, o que os investigadores e teóricos preconizam encontra-se longe do que acontece na realidade. E é esta atitude descrita, seguramente a vigente no caso do nosso país. Uma atitude diferente então, a fim de tirar partido do **CI**, particularmente do **CH** nas organizações, será tomar os nossos cotrabalhadorees do mesmo nível hierárquico ou outro, acima ou abaixo, como parceiros estratégicos que se movimentam no mesmo sentido para a prossecução dos objetivos comuns da organização, e da mesma forma, esperar atitude igual da parte deles. Esta atitude de **confiança**, se bem gerida e comunicada transversalmente por toda a organização pode gerar um clima em que as ideias (**CH**) fluam mais e melhor entre **pessoas** e departamentos, no fundo através de toda a organização, fazendo com que existam mais e diferentes soluções e que estas surjam mais rapidamente face aos problemas que possam surgir, pois quantas

mais **pessoas** estiverem envolvidas no processo (partindo do princípio que têm valências e **competências** para tal), também mais “massa cinzenta” estará envolvida. Deste modo, pelo menos *a priori*, a probabilidade de **decidir** de uma maneira mais sustentada e rápida, de chegar a soluções (sejam elas quais forem), aumenta.

Quando algumas organizações/empresas de maior dimensão (mas ainda no quadro das PME's) procuram opiniões que venham “de fora”, através de estudos, pareceres, auditorias, consultorias, podem objetivamente ganhar algo. Novas visões, imparcialidade, “ausência de vícios” próprios daquela organização. Mas isto tem um custo. Quem vem de “fora” pode levar mais, ou menos tempo a entender as especificidades da organização, já que muitas vezes pelo facto de terem uma menor dimensão face às grandes organizações, comportam-se de uma maneira mais específica e/ou em mercados ou contextos também eles específicos. Neste aspeto as grandes organizações apresentam muitas vezes comportamentos parecidos devido ao facto de adotarem modelos de gestão iguais ou semelhantes. Os resultados destas colaborações externas também não são garantidamente positivos à partida por si mesmos. Acrescente-se o facto de que com muita frequência, quando não bem explicado, comunicado à estrutura interna da organização, a vinda de **pessoas** exteriores a ela não é bem vista. Assim, quem melhor do que os colaboradores internos, com experiência acumulada (**CH**), para contribuir para a tomada de decisões e/ou resolução de problemas? À semelhança de muitas outras situações, só depois de esgotados os recursos existentes se deve recorrer a recursos externos. É uma atitude que está longe de ser seguida em Portugal por muitas organizações.

Será então táticamente mais proveitoso para o gestor trabalhar, também ele em equipa, em **rede**, fazendo uso da **confiança** na informação recebida dos seus colaboradores e vice-versa. Isto contribuirá, seguramente, para uma melhoria do processo decisório.

**Delegar** – Este tipo de atuação vem no seguimento da ideia anterior. Partindo do princípio de que existe **confiança** mútua entre o gestor e os seus colaboradores, surge a questão do delegar (ou não) de funções. Como já foi referido, à luz do conceito de **CI**, (**CH**), a experiência acumulada dos colaboradores da organização pode muito bem ser um dos fatores preponderantes que distinguem uma organização/empresa da/s sua/s concorrente/s. Como vimos atrás, devido a um centralismo comum na maneira de gerir organizações em Portugal, essa potencial vantagem não é aproveitada e/ou explorada da melhor maneira pelos gestores. Esse “saber de experiência feito” deve ser utilizado pelo gestor, mas não sem critério, ou seja, sempre que possível o gestor deverá delegar funções a quem melhor estiver em posição de as realizar. Isto de um ponto de vista pessoal (**competências intrínsecas do indivíduo**) e técnico (**competências técnicas**). Pode revestir-se de enorme importância a escolha em quem se vai efetivamente delegar determinada função. Introduzamos o “princípio de Peter”<sup>24</sup>. Este princípio afirma

<sup>24</sup> Sobre o Princípio de Peter e material relacionado, como o Princípio de Dilbert e a lei de Putt, existe ampla informação on-line que não só é interessante como humorística. De salientar também o trabalho de Alessandro Pluchino, Andrea Rapisarda e Cesare Garofalo da Universidade da Catania em Itália, onde demonstram matematicamente que as organizações se tornariam mais eficientes se promovessem as pessoas aleatoriamente. Este trabalho valeu-lhes o Ig Nobel Prize winners de 2010.

que, numa hierarquia, todo o funcionário tende a ser promovido até ao seu nível de incompetência. Isto é bastante interessante e muitas vezes verdadeiro, mas raramente é observado na prática nas organizações. A seleção do candidato em que se deve delegar determinada/s tarefa/s ou promover a uma posição hierarquicamente superior é normalmente baseada no desempenho das suas funções atuais e não nas funções que deverá desempenhar no futuro. Isto causa uma discrepância entre o desejável e o que realmente acontece. Uma técnica que tem vindo a ser desenvolvida e progressivamente utilizada internacionalmente por diferentes tipos de organizações é a que se baseia nos ensinamentos da Engenharia Organizacional (*Organizational Engineering*). O seu objetivo é aumentar a **eficiência, eficácia, comunicação e coordenação** entre grupos de toda a espécie. Estão aqui incluídas as **equipas**, departamentos, secções, comités, etc. A este propósito destacamos uma frase elucidativa que faz parte da página inicial do *site* do Instituto de Engenharia Organizacional - “Focusing on how relationships and information is structured allows groups to be “engineered” to produce superior results on a consistent basis without trying to “change” any individual”. Esta última parte da frase é particularmente interessante. É que a ênfase é posta em colocar o indivíduo no lugar/posto certo de acordo com as suas características, e não tentar “mudá-lo” ou “moldá-lo” a fim de o colocar num lugar/posto, ou a desempenhar funções para as quais não está à partida vocacionado. Isto pode fazer uma enorme diferença.

Ao invés, entre nós, são usados muitas vezes critérios pouco claros e/ou justos e não imparciais, tais como a antiguidade do trabalhador e/ou a relação pessoal existente entre quem escolhe e o escolhido. Faz-se aqui referência a um caso frequente e comum em vários tipos de organizações, sendo bastante importante devido às suas consequências no desempenho da organização. Muitas vezes fazem-se “concursos” ou testes para escrutínio de quem deve assumir determinada função dentro da organização. Em muitos casos estes processos não produzem os resultados desejados, ou seja, a escolha mais adequada de um indivíduo para determinada função, pela simples razão que as regras e os processos de **avaliação** são mal concebidos à partida. A não uniformização de regras, procedimentos e critérios de **avaliação** fazem com que exista um grande grau de subjetividade inerente ao processo de escolha, e que muitas vezes se traduz num resultado que não corresponde à realidade, ou pelo menos ao resultado que seria desejável de um ponto de vista puramente técnico e imparcial. Por outro lado, a delegação de funções, quando bem fundamentada, pode não só ajudar o processo decisório como também libertar o gestor de tarefas, aumentando a sua disponibilidade intelectual e de tempo para outro tipo de ações.

*“If the executive lets the flow of events determine what he does, what he works on, and what he takes seriously, he will fritter himself away “operating.”” (Drucker, 2001, 23-24)*

Relativamente aos dois pontos anteriores, merece ser feita a seguinte observação – De forma a que possam correr da melhor maneira, o ideal será ter em estrita atenção e supervisão o ato da contratação. Isto porque, demasiadas vezes, o processo de contratação é feito por **pessoas**



(nomeadamente dos RH) que não são as indicadas, devido ao desconhecimento, em profundidade, das funções que os potenciais contratados irão desempenhar. Dessa maneira, o processo é muitas vezes o contrário do que se passa noutros países - Primeiro testam-se as aptidões técnicas para a função e as aptidões pessoais para eventual funcionamento inserido numa equipa e/ou organização. Apenas posteriormente ao *feedback* fornecido por estas duas etapas, e se positivo, se efetiva a contratação. Uma citação de Drucker sobre esta temática diz-nos:

*“Follow these five decision steps when hiring someone: Understand the job, consider three to five people, study candidates performance records to find their strengths, talk to the candidates’ colleagues about them, and once hired, explain the assignment to the new employee.” (Drucker, 2004)*

Ainda referente a ambos os pontos focados atrás deixa-se mais uma citação de Drucker como reforço do que se quis evidenciar:

*“The work relationship has to be based on mutual respect. Psychological despotism is basically contemptuous—far more contemptuous than the traditional Theory X. It does not assume that people are lazy and resist work, but it assumes that the manager is healthy while everybody else is sick. It assumes that the manager is strong while everybody else is weak. It assumes that the manager knows while everybody else is ignorant. It assumes that the manager is right, whereas everybody else is stupid. These are the assumptions of foolish arrogance.” (Drucker, 1974, 224)*

**Formação académica** – Como em todos os outros campos profissionais, uma boa formação de base primordial, seguida de uma sólida formação académica, é essencial para um desempenho que se queira de nível superior (ver anexo 10). Apesar de se concordar mais, ou menos, com o formato e/ou o conteúdo ministrado nos cursos da área em questão nas nossas universidades, o que é certo é que alguma formação é melhor que nenhuma, e no que toca às universidades portuguesas, particularmente em alguns cursos de engenharia e gestão, podemos afirmar que contamos com bons exemplos (ver anexo 11). O que já não é positivo é o facto de que a maioria de quem gere as nossas organizações não os frequentaram. E, se bem que não seja condição necessária o facto de se ter formação académica para ser um bom gestor (existem diversos exemplos através da história e pelo mundo fora) (ver anexo 12), o certo é que apenas pode ser considerado como um fator positivo o facto de se possuir essa formação. Não deixa de ser curioso, no entanto, o discurso de muitas **pessoas** ligadas ao meio empresarial, de associações da área e até do meio académico que elogiam a nossa classe de gestores de uma maneira absolutamente desprendida da realidade, quando enaltecem as capacidades dos nossos gestores e repetem o slogan “estão entre os melhores do mundo”. Evidentemente, e ainda bem, existem vários casos desses. O que não faz sentido é não referirem o peso percentual desses casos no nosso tecido empresarial. Não é com um peso residual de casos de sucesso (de organizações e gestores) e que até ombreiam com os melhores em termos globais, que a nossa economia arranca como expressão dessa boa gestão. O problema é que, evidentemente, essa

ínfima percentagem de casos de sucesso não consegue alavancar, liderar e servir de exemplo de “boas práticas” à restante parcela dos gestores do nosso tecido empresarial. Não é possível construir uma economia sustentável com este quadro. Mais uma vez, este tipo de problema, o de não ver ou não querer ver e entender a realidade, é não só um problema transversal ao país como é, como consequência, um problema também característico dos gestores em Portugal. Vejamos um artigo (ver anexo 13 para ler o artigo completo) publicado no *Jornal de Negócios online* onde Filipe S. Fernandes<sup>25</sup> recorre ao trabalho de investigação liderado pelos investigadores Nicholas Bloom e John Van Reenen para mostrar que num exercício de autoavaliação, em 20 países, os gestores Brasileiros e Portugueses se encontravam perto do topo da escala. Mas depois, com os inquéritos às práticas de gestão, a gestão portuguesa caía para o 14º lugar e a brasileira para o 18º. No mesmo artigo o autor reproduz também as considerações sobre este estudo de Luís Cabral e Ricardo Reis. Este estudo é revelador de uma enorme miopia. Enquanto não se puserem os pés na terra e perceber em que estádio nos encontramos não é possível definir um plano para a melhoria da situação.

*“Success in the knowledge economy comes to those who know themselves - their strengths, their values, and how they best perform.” (MacDonald, 2007, 67)*

Mais uma vez, a formação académica é em si mesma uma base importante para o desenvolvimento dos gestores como classe profissional, e através da implementação de “boas práticas” e procura da excelência, dignifica-se a classe.

Assumimos que nos encontramos na **Era do Conhecimento**, onde parte das mais-valias, do valor acrescentado dos produtos, da criação de riqueza, jaz no **CI** das organizações, de onde é parte integrante e fundamental o **CH**. Logo, quanto maior o índice de **CI** da organização<sup>26</sup> (leia-se maior capacidade cognitiva, em particular dos gestores) melhores condições de **desempenho organizacional**, de **produtividade**, de **competitividade** terá à partida, num contexto onde Portugal se deve inserir. Um contexto de primeiro Mundo, Europeu, Ocidental.

*“A manager is responsible for the application and performance of knowledge.” (Choo, 2002, 253)*

Apenas como um exemplo da importância deste fator, temos o caso muitas vezes referido e estudado em profundidade da Coreia do Sul, em que boas opções político-económicas levaram o país para o topo da lista dos países mais desenvolvidos do mundo, com os consequentes índices

---

<sup>25</sup> Filipe S. Fernandes é jornalista, licenciado em Comunicação Social pela Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa. Também tem uma pós-graduação em Comunicação, Cultura e Tecnologias pelo ISCTE. É jornalista desde 1985 quando se iniciou no jornal *Semanário*. Esteve na *Exame*, e fez parte do grupo de criadores da revista *Fortuna*, depois *Fortunas & Negócios*. Foi editor do *Diário Económico* e do *Jornal de Negócios*. Atualmente é diretor-adjunto da *Exame*. É autor de vários livros sobre economia.

<sup>26</sup> Introduzimos aqui o conceito de índice de CI da organização de uma maneira coloquial e sem preocupações de rigor técnico, já que este é um tópico em si mesmo, aberto ainda a discussão por diversos autores e académicos, e que não será aqui desenvolvido. Para uma leitura mais aprofundada sobre o tema recomenda-se o 5º capítulo do livro *Capital Intelectual e desempenho organizacional* (Cabrita, 2009).

económicos a acompanharem essa subida. Isto foi conseguido num curto espaço de tempo e sem extraordinários recursos naturais, sendo que o que alimentou este processo foi a existência de uma população cada vez mais instruída. Da mesma maneira temos o conhecido caso da entrada dos chamados países de Leste que, ao entrarem em competição dentro do espaço europeu, rapidamente subiram no ranking da **competitividade** económica quando os comparamos diretamente com Portugal. Apesar dos exemplos descritos atrás, o autor está plenamente consciente que a justificação não é tão simples e linear como foi aqui apresentada. Os casos são diferentes entre si e a explicação é bastante mais profunda e complexa. No entanto a intenção é somente enfatizar a importância que a educação pode ter no setor económico de um país.

**Acesso a informação fidedigna** – É tido como ponto assente que o gestor se deve munir de toda a informação possível a fim de tirar proveito dela e assim **decidir** de uma maneira mais **eficiente**, melhorando a sua capacidade de gestão. De uma maneira geral, esta sugestão de “boa prática” a seguir termina aqui. Tentaremos ir um pouco mais longe. Evidentemente que o gestor tem/deve obter informações a fim de tomar decisões o mais sustentadamente possível. Até aqui tudo parece consensual. Mas nem toda a informação é, por si só, útil ou de interesse. Pode muitas vezes ser demasiada, incorreta, deturpada ou truncada, funcionando em sentido exatamente oposto ao pretendido. Em vez de contribuir para uma boa decisão, leva o gestor a optar por uma menos boa ou pior, ou, no limite, a uma decisão contrária à desejável. Introduzamos aqui a distinção entre dados e informação. Existe muita literatura sobre o assunto<sup>27</sup>, mas de uma maneira simples podemos dizer que dados são o conjunto de informação não estruturada, não agrupada, não hierarquizada, e que pode não ser facilmente compreensível. Cabe então ao gestor arranjar uma maneira (seja ela qual for – as suas próprias capacidades analíticas, recurso a software específico, sistemas de informação, BI, Excel, etc.) de organizar, filtrar, hierarquizar esses dados a fim de ficar na posse de informação em que pode realmente confiar, no sentido de se poder alicerçar nela e tomar decisões sustentadas.

Este é um domínio em que muitas vezes é essencial o uso de capacidades sociais, de alguma sagacidade, da capacidade de “ler nas entrelinhas”. Isto porque, como sabemos, “nem tudo o que parece é” na nossa vida social, e porque uma organização tem também necessariamente essa dimensão social, também não escapa a essa situação. Em muitas organizações existem pelo menos duas camadas

<sup>27</sup> Os termos **dados** e **informação** são muitas vezes confundidos ou utilizados de uma maneira intermutável. Isto não é correto visto que apesar dos seus conceitos estarem interligados, cada uma destas palavras tem um significado específico e diferente. **Dados** podem ser considerados como “apenas” factos. Estes factos não foram processados ou manipulados, ou seja, encontram-se na sua forma mais básica, mais simples. Devido a esta forma básica e/ou desorganizada, os dados podem parecer simplistas, aleatórios ou abstratos. Ainda sobre os dados, estes podem ser classificados de qualitativos ou quantitativos. Dados qualitativos podem ser observados mas não medidos de uma forma direta; têm a ver com a nossa perceção subjetiva do real. Dados quantitativos lidam com unidades e podem ser medidos diretamente sob forma numérica. **Informação** é o resultado que se pode obter depois de aplicar determinadas ações aos dados, o que se chama normalmente de processamento. Estas ações podem ser, por exemplo, ordená-los, agrupá-los, filtrá-los, analisá-los, etc. Ainda relacionados com este assunto temos os conceitos de **conhecimento** e **sabedoria**, que não serão aqui abordados.

Para uma leitura mais aprofundada sobre o assunto aconselha-se a leitura do livro *Capital Intelectual e desempenho organizacional* (Cabrita, 2009, 46-52).

de informações, que por vezes se sobrepõem. Existe uma rede oficial e outra não oficial onde circula a informação. É nesta última que entram os rumores, o “diz que disse”, o “parece que” e muita informação avulsa. Existe aqui muito “lixo” informativo ou ruído que convém depurar, filtrar e/ou eliminar. Mais uma vez sobressai aqui a ligação deste tema com as características de índole pessoal de quem trabalha nas organizações, ou seja, do **CI (CH)**. De acrescentar que, na chamada rede oficial, também existe “lixo”/ruído informativo e também este deve ser depurado, filtrado e/ou eliminado. Uma nota sobre este assunto – este “lixo” informativo aparece muitas vezes de forma propositada, com o intuitivo de criar ruído na organização perturbando o seu funcionamento. Já nos referimos a este assunto no capítulo anterior (pág. 28), e remeteu-se um exemplo no anexo 5. Mas este nem sempre é o caso. Acontece muitas vezes simplesmente porque os sistemas, as organizações não são perfeitos, e além do mais são constituídos por **pessoas**, acrescentando graus de subjetividade às situações.

Para além desta informação interna, deve dar-se igual importância à informação vinda do exterior, como seja a que pode ser obtida através dos média, parceiros, concorrentes e, muito importante, dos clientes. Por um lado, obter informação de fontes exteriores à própria organização através dos média, parceiros, concorrentes, deve constar da prática corrente de gestão, no sentido do gestor se manter atualizado relativamente à sua área. Por outro lado é muitas vezes desperdiçada informação pertinente sobre o que o cliente quer, como quer ou sobre o que gostaria. Inquéritos aos clientes e sugestões efetuadas por eles ajudam o acompanhamento dos mesmos, o estreitar da ligação entre a organização/empresa e o consumidor final, o grau de especialização da organização.

*“The aim of marketing is to know and understand the customer so well the product or service fits him and sells itself.” (Kotler, 1997, 33)*

Tudo isto tem como uma das consequências o aumento do **CI** da organização. Tudo isto funciona em prol da organização e do gestor.

Quando alguns gestores são confrontados com o porquê de uma determinada tomada de decisão, independentemente de qualquer que ela tenha sido ou do caráter qualitativo da mesma, não a conseguem justificar com argumentos sólidos e/ou lógicos, mas apenas com um argumentário onde pululam expressões do tipo “parecia o melhor na altura”, porque lhe “disseram que era a melhor”, porque “sempre foi assim” ou “não me lembro”. (ver anexo 14). Um gestor pró-ativo e experiente deve fazer as perguntas certas e cruzar as respostas e dados a fim de se munir da informação necessária e fidedigna para consubstanciar a sua decisão.

Cabe então ao gestor destringir entre estes novelos de informação e extrair a que realmente é necessária e correta. Muitas vezes esta é uma capacidade que só se adquire com o tempo e a experiência.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> São referidos aqui dois autores que se debruçaram sobre este assunto, no sentido de reforçar o que foi dito.

**(Updating) Reciclagem de conhecimentos** – Assim como em vários outros campos profissionais, especialmente nos dias de hoje com a velocidade de **mudança** em vários domínios, torna-se imperativa uma reciclagem constante dos **conhecimentos** adquiridos. Não são necessárias formações e cursos infundáveis (apesar de alguns serem bastante úteis), dado que hoje, através da www e da internet, podemos ter acesso instantâneo a material quase infundável sobre a área mais, ou menos, específica que se queira. E a “falta de tempo”, tantas vezes referida como óbice pelos gestores em Portugal, não é argumento para não o fazer. Esta “falta de tempo” é muitas vezes uma falsa questão. Qualquer curso de “gestão de tempo” pode demonstrá-lo muito facilmente em 30 minutos/1 hora. Aponta-se aí o facto da falta de organização pessoal, situação que é muito normal e comum a qualquer pessoa, se estender à parte profissional da vida dessas mesmas **pessoas**. Surge aqui também o tão conhecido “princípio de Pareto”<sup>29</sup> associado à gestão do nosso tempo. Efetivamente, um pouco mais de organização, sistematização, uniformidade de procedimentos, saber “dizer não”, hierarquização de tarefas, podem resultar em enormes ganhos de tempo, ou, se se quiser, no não desperdício do mesmo. Sobre este particular, referem-se aqui duas afirmações de Drucker que ilustram este ponto:

*“Every enterprise is a learning and teaching institution. Training and development must be built into it on all levels—training and development that never stop.” (Mascarenhas, 2011, 513)*

---

Stair afirma que a informação auxilia o processo decisório quando é:

- Completa – que contenha todos os factos importantes;
- Confiável – que as fontes de informação sejam idóneas;
- Económica – em termos do custo da sua obtenção;
- Em tempo útil – que esteja disponível quando necessária;
- Flexível – que possa ser utilizada para diversas finalidades;
- Precisa – que não contenha erros;
- Simples – que seja facilmente entendível;
- Relevante – que seja importante para a tomada de decisão;
- Verificável – que possa ser conferida; (Stair, 1998)

Ralph M. Stair Jr. é Professor Emérito da Universidade Estadual da Flórida. É licenciado em Engenharia Química pela Universidade de Purdue e possui um MBA pela Universidade Tulane. É doutorado em gestão de operações pela Universidade de Oregon. Lecionou nas Universidades de Oregon, de Washington, de New Orleans e na Estatal da Flórida. No decurso dos anos, as suas aulas têm-se concentrado na área de sistemas de informação, pesquisa de operações e gestão de operações. É membro de muitas organizações académicas, incluindo o Instituto de Ciências da Decisão e INFORMS. Publicou muitos artigos e livros, dentre eles: *Managerial Decision Modeling with Spreadsheets*, *Introduction to Management Science*, *Cases and Readings in Management Science*, *Production and Operations Management: A Self-Correction Approach*, *Fundamentals of Information Systems*, *Principles of Information Systems*, *Introduction to Information Systems*, *Computers in Today's World*, *Principles of Data Processing*, *Learning to Live with Computers*, *Programming in BASIC*, *Essentials of BASIC Programming*, *Essentials of FORTRAN Programming* e *Essentials of COBOL Programming*.

A própria informação requer uma análise hábil e cheia de imaginação. Deve ser esmiuçada em busca de amostras subjacentes que indiquem que o problema foi definido ou classificado de maneira errada. Em outras palavras, ‘obter os fatos’ é apenas parte do serviço. Utilizar a informação como um meio de testar a validade de toda a abordagem é no mínimo tão importante (Drucker, 2002, 339).

Drucker, Peter Ferdinand. *Prática da administração de empresas*. São Paulo, Pioneira, Tomson, 2002.

<sup>29</sup> **O Princípio de Pareto** (também conhecido como a regra dos 80 – 20), afirma que para muitos fenómenos, cerca de 80% das consequências advêm de 20% das causas. O princípio foi sugerido por Joseph M. Juran que lhe deu este nome em honra do engenheiro, sociólogo e economista italiano Vilfredo Pareto, que primeiro se debruçou sobre esta regra no campo da economia.

*“We now accept the fact that learning is a lifelong process of keeping abreast of change. And the most pressing task is to teach people how to learn.” (Pearson, 2008, 70)*

Posto isto, um gestor bem informado e atualizado é um gestor mais preparado e com mais e melhores capacidades para **decidir, comunicar e agir**.

**Técnicas de negociação** – A **competência** em negociar sempre foi, e hoje é mais do que nunca, uma habilidade imprescindível em qualquer área da nossa vida, seja ela da esfera pessoal ou profissional. Chegamos a muitas das decisões negociando. É sempre necessário negociar para lidar com as diferenças, explicar ideias e adquirir algum tipo de vantagem competitiva. O uso de **estratégias** e táticas numa negociação pode então ser o diferencial competitivo do negociador. É também nesta área que podemos encontrar variados exemplos de como não se deve proceder, por parte dos gestores.

O facto de se preocuparem com detalhes esquecendo o plano geral, muitas vezes devido a posições de índole estritamente pessoal. Negociar numa perspetiva de “ganha/perde”, sem perceber que isso causa ressentimentos na outra parte e que não favorece negociações futuras. Evitarem conflitos ao invés de os tentar administrar ou resolver. Desprezarem o planeamento, improvisarem muito e confiarem demasiado nas suas capacidades, não respeitando algumas regras básicas do processo de negociação. O não cumprimento de prazos e/ou promessas. Assumirem com muita frequência uma posição defensiva sem razão aparente para tal. Utilização de termos técnicos ou um tipo de linguagem inacessível à outra parte. E, como em muitas outras situações, não fazer um balanço final de como correu o processo negocial – o que era esperado e o que foi conseguido, ver o que correu bem, o que poderia ter corrido melhor e/ou o que correu mal e aprender com isso, ou seja, fazer uma **avaliação** do processo e de si mesmo.

Quando falamos em negociação, entramos necessariamente na esfera pessoal, já que pressupomos que esta se dá entre **pessoas** (duas ou mais). Voltamos então ao **CI**, ao **CH**, ao **conhecimento** tácito, intrínseco, onde residem as **competências**, as habilidades que as **pessoas** possuem para lidarem umas com as outras. Apesar de desde muito cedo, como indivíduos, aprendermos a negociar como uma parte integrante da nossa vida em sociedade, existe um conjunto de regras que, não levando necessariamente a um desfecho favorável de uma qualquer negociação, permitem no entanto que ela se desenvolva nos melhores termos possíveis. Este é um assunto com tanta relevância que tem sido estudado desde os tempos mais remotos, no sentido de construir algum tipo de metodologia, de **estratégia**, que possibilite chegar ao melhor resultado possível aquando de uma negociação. Daí que, para além dos famosos clássicos como “O Príncipe” de Nicolau Maquiavel e “A arte da guerra” de Sun Tzu, existe hoje literatura quase infindável sobre o assunto na [www](#), em publicações, cursos, workshops, etc. Com isto quer-se dizer que esta é uma área em que, como em muitas outras, se pode treinar e/ou aprender. Para além das muitas regras que existem para a negociação, mais, ou menos, específicas, com as quais podemos estar mais, ou menos de acordo,

existem algumas que serão consensuais, e que devem ser observadas. Uma negociação é um processo em que partes distintas procuram a aceitação das suas ideias, dos seus interesses, tendo como objetivo comum o alcance de um resultado consensual que satisfaça a expectativa de ambas. Para tanto é fundamental que haja de parte a parte uma **comunicação eficaz** (de que já falamos), motivação, habilidade, capacidade de tomar **decisões**, (o tema em análise), e administração de conflitos. Apesar de tudo, nem sempre é possível chegar ao resultado final em que ambas as partes fiquem satisfeitas, mas este deve ser o objetivo orientador pelo qual se deve pautar o processo negocial.

O facto descrito atrás, de muitos dos nossos gestores negociarem partindo de uma postura em que o resultado final deve ser do tipo ganha/perde está profundamente errado. Os outros tipos de resultado serão então ganha/ganha, perde/perde, e perde/ganha. Mais uma vez este tipo de postura poderá ser explicado de um ponto de vista cultural em que um dos negociadores sente que “ganhou” apenas quando o outro perdeu. A origem deste comportamento não será debatida aqui, mas apenas referido o facto de que isto acontece e pode/deve ser alterado. Na realidade, o melhor resultado possível numa negociação pode ser descrito como aquele em que as partes envolvidas terminam o processo negocial conscientes de que foram ouvidas (importância da **escuta ativa** já mencionada), de que tiveram oportunidade de explanar as suas opiniões, esgrimir o seu argumentário, e que chegaram a um produto final maior que a soma das contribuições individuais. Uma outra regra a ter em atenção será o facto de que o sucesso para uma boa negociação começa, como em muitas outras situações, por uma boa preparação. Parece óbvio, mas na realidade, muitas vezes não é dada importância a este primeiro passo. À semelhança de em muitas outras áreas, frequentemente não existe planeamento, ou pelo menos planeamento suficiente. Deve-se procurar estar o melhor informado possível, tanto sobre a área específica a negociar, como do setor de atividade em geral e, se possível, com quem se vai negociar. Saber *a priori* quais os seus próprios pontos fortes e fracos e quais os do interlocutor. Até onde se pode negociar, qual o limite, quais as possíveis concessões e até que ponto há autoridade real, executiva, de ambos os lados, para negociar. Deve fazer-se o possível para não confundir a esfera pessoal com a esfera profissional. Não se deve perder de vista os interesses em jogo da negociação em si, misturando experiências e sentimentos pessoais que podem interferir no bom andamento da negociação. Quantas negociações não tiveram o melhor desfecho devido a uma questão dos egos envolvidos (por vezes pura teimosia) ou de posições estritamente pessoais de parcialidade ou preconceito relativamente a determinado assunto? (ver anexo 15). Para além do facto de que posições deste género levam a perceber o negociador como pouco flexível, o que logo à partida vai contra o próprio conceito de negociação. O não cumprimento de prazos ou promessas pode aniquilar reputações individuais e/ou de organizações. É talvez uma das piores situações que podem ocorrer na relação com a/s outra/s parte/s, sejam elas parceiros ou clientes (ver anexo 16). Pior do que isto só mesmo o facto de não se dar algum tipo de explicação para o sucedido ou entrar em subterfúgios puramente semânticos ou desprovidos de sentido (ver anexo 17) e que só têm como consequência o desgaste de relações. Como analisado atrás, uma das condições para uma boa **comunicação** é a

**adequação do discurso**, do tipo de **linguagem** ao/s interlocutor/es, recetor/es. Se se der o caso do tipo de linguagem não ser o adequado ao interlocutor, devido, por exemplo, às características pessoais do emissor, à escolha de palavreado, ou por ser demasiado técnico, mas em que isto não é feito de uma maneira intencional, pode-se sempre tentar reformular o discurso sem que haja algum prejuízo para a relação e/ou negociação. O que já não é aceitável é a utilização de um tipo de linguagem propositadamente inacessível para a outra parte, com a utilização de termos linguísticos ou técnicos com o intuito de confundir e/ou tentar passar uma imagem positiva para o interlocutor que não tenha correspondência com a realidade. A utilização excessiva de jargão, acrónimos, estrangeirismos (muito comuns sobretudo na área das TIC, financeira e económica) deve ser acautelada, sobretudo quando não se dominam os conceitos, quando não são utilizados no contexto correto ou pura e simplesmente não fazem sentido. Se bem que ainda é possível colher alguns frutos em determinados meios onde algumas **pessoas** são menos criteriosas, tem **menos formação** e ligam mais à forma do que ao conteúdo, o que é facto é que noutros meios isto não passa despercebido e funciona exatamente ao contrário, no sentido de que esse tipo de discurso é percecionado como superficial, falso, de incompetência e/ou pueril. Em suma, a perceção final pode ser bastante negativa.

Desenvolver capacidades, habilidades de negociação implica conciliar três áreas de **conhecimento**:

Habilidades de relacionamento, **comportamento** - Ambas intimamente relacionadas com a noção de **CI (CH)**.

**Técnicas de negociação** - Como já vimos podem ser aprendidas e/ou aprimoradas. Também estas estão ligadas aos conceitos de **CI (CH)**.

**Conhecimento** profundo da área de negócio - O gestor só tem a lucrar quando conhece bem a sua área, quer em termos externos quer em termos internos, relativamente à sua organização. **CI (CH + CR)**

**Utilização de software específico** - Esta é uma área muito interessante e em constante desenvolvimento. Já abordamos um pouco deste tema quando falámos sobre o contributo que as TIC podem trazer à **comunicação organizacional interna**. Falámos não só da parte da **comunicação** em si mas também na parte da disponibilização de dados e informação. Para além disso, dentro das ferramentas informáticas, existe hoje software estritamente concebido para ajudar na tomada de decisão. Importa aqui salientar a importância da palavra “ajudar” a decisão, visto que, em última análise, alguém tem de **decidir**, no sentido de fazer algo acontecer ou exercer a possibilidade de inviabilizar uma decisão automática que resulte da aplicação desse mesmo software. Este tipo de software funciona como uma ferramenta que ajuda o utilizador a clarificar determinada situação e analisar, quantificar e hierarquizar múltiplas respostas, decisões (potencialmente) conflituosas entre si. Nos últimos 20 anos, desde meados dos anos 90, esta área tem tido um grande desenvolvimento. Na realidade podem ser ferramentas muito úteis para inferir cursos de atuação/ação, delinear **estratégias** e decisões, pois o software é cada vez mais poderoso. No entanto, sempre existem aspetos positivos e



aspectos negativos no que toca ao uso deste tipo de software. O uso de programas deste tipo (SAD) permite a análise de grande quantidade de **dados/informação** de uma maneira muito rápida, mudando variáveis, parâmetros, filtrando-a e permitindo ver os resultados em formatos diferentes, tendo assim diferentes perspetivas do mesmo fenómeno. Ao mesmo tempo isto significa que também se podem cometer grandes erros muito rapidamente. É que o programa só irá devolver respostas de acordo com as perguntas efetuadas. Ou seja, a qualidade do *output* dependerá da qualidade do *input* inicialmente fornecido (ver anexo 18). Mais uma vez estamos perante uma situação em que é necessário **adequação ao uso, formação e conhecimento** para realmente se extrair informação fidedigna e que ajude, de facto, o processo de decisão. Uma boa referência sobre este assunto encontra-se na obra de Drucker:

*“The most serious mistakes are not being made as a result of wrong answers. The true dangerous thing is asking the wrong question.” (Drucker, 2010, IX)*

Estas opções <sup>30</sup> bastante interessantes para grandes organizações/empresas, não serão certamente a melhor opção para as PME's portuguesas. No entanto, uma ferramenta tão “simples” como as folhas de cálculo, de que é exemplo máximo o conhecido Microsoft Excel, se bem explorada, pode ser um aliado poderoso no processo de tomada de decisão. Como já foi dito atrás, só depois de esgotadas as opções internas se deverão procurar soluções externas. E esta ferramenta existe, provavelmente, em 100% das organizações, de todas as dimensões. É uma questão de **eficiência**, de **otimização dos recursos** existentes. Muitos gestores desconhecem o quão esta ferramenta, ou semelhantes, podem ser poderosas e o quanto podem ajudar na gestão das organizações. Cabe então ao gestor saber das potencialidades deste tipo de software e explorá-lo ele próprio ou usufruir das suas potencialidades através de quem o saiba explorar.

**Documentar/Registar** – São comuns situações em que, quando se tenta averiguar *a posteriori* o porquê de determinada tomada de decisão, não se consegue entender como o processo foi conduzido. Não se consegue perceber de uma maneira expedita e clara quem decidiu, porque decidiu, baseado em que critérios. A responsabilidade encontra-se diluída por vários (ou nenhum dos) interveniente/s.

A elaboração de atas durante o processo decisório ou a simples documentação, registo, dessas decisões, contribuem para uma aprendizagem da organização como um todo, ou seja, aumentam o seu

<sup>30</sup> Apesar de existirem variadíssimas soluções de software para apoio à decisão apenas se fará referência a uma como exemplo, devido à sua história, importância e uso generalizado. Falamos do Analytic Hierarchy Process (AHP). Esta é uma técnica estruturada para analisar decisões complexas, sendo baseada na matemática e na psicologia. Foi desenvolvida por Thomas L. Saaty nos anos 70 do século passado e tem sido extensivamente estudada e refinada desde então. É particularmente eficaz no cenário de decisões de grupo e é usada em todo o mundo em variados campos como o governamental, negócios, indústria, sistemas de saúde e educativo. Tem sido também o foco de estudo de variados académicos e de teses e dissertações de estudantes.

**CI**, na sua vertente **CE**<sup>31</sup>. Permitem o acompanhamento e **avaliação** do que era intencionado versus o que foi realizado, permitem o rastreamento de situações e constroem um histórico que poderá ser consultado no futuro, não só para saber o que foi decidido, mas também quem decidiu, o que foi feito, por quem foi feito e como foi feito, tornando todo o processo mais transparente e replicável se necessário. Aumenta também o grau de comprometimento das **pessoas** e a sua responsabilização.

**Eliminação prévia de hipóteses** – Esta é uma premissa muito simples. Se não é possível realizar algo, qualquer tipo de projeto, função, tarefa, por qualquer razão que seja, técnica, horizonte temporal, não haver **competência** na área, etc., o melhor é não colocar logo à partida essa hipótese como uma possibilidade. Isso não significa que não se estude a possibilidade e que não se possa satisfazer o pedido no futuro, mas alocar **recursos humanos**, de tempo e/ou monetários da organização decidindo avançar para algo com grande probabilidade de correr mal, é não só estar a perder tempo mas também correr um risco elevado de perder clientes, parceiros, reputação. Para além disto, normalmente vêm associados custos monetários, problemas de natureza jurídica e por vezes pessoal.

São bastante frequentes problemas nas PME's em Portugal devido às empresas, na sua ânsia de ganhar clientes, mercado, aumentar a faturação, aventurarem-se em áreas para que não estão vocacionadas ou não têm **competência**. Isto leva à situação já descrita do não cumprimento das suas obrigações, com todas as consequências negativas que daí advém. Então, uma maneira de precaver situações como estas, é, logo à partida, eliminar hipóteses, facilitando assim o processo decisório, já que se reduz o número de alternativas, hipóteses por onde se optar. É uma técnica chamada de eliminação por aspetos ou atributos (*elimination by aspects*)<sup>32</sup>. Em todo o caso, se se quiser expandir a área de atuação, de negócio, será conveniente para a empresa munir-se de **competências** para tal (técnicas e humanas) ou associar-se a outra que já tenha experiência na área ou que possa de alguma maneira complementar a primeira, beneficiando assim ambas. Mais uma vez se cruzam aqui os conceitos de **trabalho de equipa, sinergia, confiança, negociação**. Outro exemplo é o tipo de problemas que uma situação como a descrita pode criar dentro de uma empresa em termos interpessoais e/ou interdepartamentais. A opção tomada, a decisão, se não devidamente secundada, pode levar a tensões entre **pessoas** e/ou departamentos ou secções da empresa pelo facto de fazer emergir uma situação de conflito. Por um lado existe uma vontade e uma pressão para realizar algo e por outro não existem as condições para tal. Se nenhuma das premissas muda, o problema mantém-se ou agrava-se. Evidentemente isto só prejudica a organização. Para além de outros fatores que possam explicar este curso de ação, um pode ser o desconhecimento ou desfasamento, por parte do gestor, das

---

<sup>31</sup> Para uma leitura mais aprofundada sobre CE e o tema da **gestão do conhecimento** sugere-se o livro *Capital Intelectual e desempenho organizacional* (Cabrita, 2009, 31 – 86; 149 - 191).

<sup>32</sup> Esta técnica consiste em comparar todas as alternativas disponíveis mediante um determinado aspeto, atributo ou característica. Quaisquer alternativas que não satisfaçam esta característica são eliminadas. O decisor segue então com a definição de uma outra característica e aplica o mesmo processo, até que sobre apenas uma alternativa. Esta técnica foi introduzida por Amos Tversky em 1972 e foi posteriormente refinada pelo mesmo conjuntamente com Shmuel Sattach em 1979, e a que deram o nome de árvore de decisão.

reais possibilidades da empresa e/ou do campo ou setor de atuação. Daí a importância já mencionada do gestor conhecer especialmente bem a organização que deve gerir e o setor de atuação, a área de negócio, em que se insere. No caso deste ser um curso de ação “imposto” por uma entidade hierarquicamente superior e/ou externa à organização, cabe também ao gestor argumentar porque se deve então eliminar à partida tal hipótese, no sentido de se proteger a si mesmo e à organização (ver anexo 19).

Antes ainda de terminar esta secção do trabalho vamos ainda voltar ao tema da racionalidade, que já foi referido anteriormente aquando da breve descrição de um dos modelos de decisão de Choo.

O aspeto da racionalidade, do uso do adjetivo “racional” e do seu conceito, são suficientemente importantes para que lhes dediquemos especial atenção neste trabalho. À semelhança do conceito de “bom senso”, que explorámos mais atrás, existem interpretações diferentes que podem originar algum tipo de confusão entre quem usa e quem interpreta a palavra e/ou o conceito. Sendo nós, como espécie, seres racionais, poderá parecer *a priori* que pelo facto dessa característica nos ser comum, ela funciona como elo ou ponte de ligação entre os indivíduos. De uma maneira geral assim será, mas os problemas podem surgir quando as exceções emergem e as regras gerais já não se aplicam a casos pontuais. E estes casos “pontuais” acontecem mais frequentemente do que à partida se poderia esperar. Assim como vimos atrás, a maioria de nós também fala e ouve, mas como evidenciámos isso nem sempre é suficiente para que nos entendamos. O mesmo acontece com o entendimento sobre o que é a racionalidade. Partindo do princípio de que também a maioria de nós a possui, também isto por si só não é muitas vezes o suficiente para que nos entendamos.

O tema da racionalidade, como outros abordados neste trabalho, é assunto de interesse e de estudo desde há séculos. Passando por nomes como Aristóteles<sup>33</sup>, Hobbes<sup>34</sup> e Rousseau<sup>35</sup> que se debruçaram sobre o tema em termos mais filosóficos, gerais e abrangentes, chegámos a definições mais modernas como a da teoria da escolha racional, que visava modelar a maneira como racionalmente se tomavam determinadas decisões, ou se faziam determinadas escolhas. Estas definições começaram por surgir na área da economia, a fim de estudar, entender, sistematizar e tentar prever o processo decisório, à luz de critérios de racionalidade. Dado que foram possíveis alguns sucessos, especialmente no campo da microeconomia, tentou-se transportar estes modelos para o campo da sociologia e em particular para o da ciência política, mais uma vez no sentido de tentar compreender o fenómeno do processo de escolha, e dessa maneira tentar fazer previsões sobre o mesmo. Parece ter sido aqui onde eventualmente terá surgido alguma confusão.

---

<sup>33</sup> Entre outros campos, Aristóteles debruçou-se sobre ética, retórica, política, governo, lógica e psicologia. O tema da racionalidade é transversal a todos estes campos.

<sup>34</sup> Thomas Hobbes (1588 – 1679) foi um filósofo inglês que, além de contribuir para outros campos do conhecimento, foi um dos fundadores da filosofia política moderna e da ciência política.

<sup>35</sup> Jean-Jacques Rousseau (1712 – 1778) foi um filósofo de Geneve que, entre contributos para outros campos do conhecimento, contribuiu para o desenvolvimento do pensamento moderno político, sociológico e educacional.

Como em muitos outros conceitos, podem encontrar-se variadas definições de racionalidade, consoante os autores e os caminhos e perspetivas por eles escolhidos aquando do estudo do fenómeno. Isto não será de espantar dado que estamos a falar de um fenómeno que cai na esfera intrínseca do indivíduo e que mesmo que se consigam estabelecer alguns parâmetros quantitativos que possam ser utilizados em análises comparativas, deparamo-nos sempre com uma outra área de carácter qualitativo de difícil mensurabilidade. De todo o modo pode-se afirmar que estas definições várias se tocam no ponto em que ela é vista como uma correspondência entre meios e fins.

Segundo a teoria da escolha racional, com os mesmos meios e tendo em vista os mesmos fins, supor-se-ia que indivíduos diferentes fizessem as mesmas escolhas através de um processo racional. Ora isto pode acontecer no campo da microeconomia, onde se supõe que o interesse resida na minimização do custo dos meios relativamente ao retorno dos fins. Acontece que esta teoria se torna reducionista quando se caminha para cenários mais complexos onde as variáveis são mais e de maior complexidade. Tendo em atenção, então, as limitações desta teoria, começaram a surgir refinamentos da mesma, nomeadamente a teoria da racionalidade perfeita e a da racionalidade imperfeita. Quanto à primeira, mais uma vez, não existe apenas uma teoria, mas várias, sendo que o que as une é o ponto em que admitem a possibilidade de que a racionalidade pode explicar o tipo de escolhas em contextos fixos, estáticos e/ou normativos. Dentro deste tipo de teoria destaca-se o trabalho de George Tsebelis<sup>36</sup> sobre fenómenos políticos onde introduz conceitos interessantes e apresenta uma maior flexibilidade da teoria, que parece ser mais coincidente com a realidade e o contexto atual. Entre outros, é autor de *Nested Games*, onde aborda a questão do porquê de atores políticos, racionais, fazerem escolhas que aparentemente não são as mais indicadas para si mesmos (ver anexo 20).

Relativamente às teorias da racionalidade imperfeita, estas diferem das anteriores pelo facto de que nestas a ação racional não depende apenas de condições externas, mas também de internas como as crenças, moral e desejos. Neste tipo de teorias não existe uma divisão notória entre racional e irracional e, fazendo um paralelo com o exemplo descrito atrás, indivíduos com os mesmos meios e tendo em vista os mesmos fins podem fazer escolhas diferentes apesar de usarem um processo racional.

Então, sabemos hoje que o processo racional de escolha não pode ser modelado de maneira que fiquem de fora as emoções, vontades, pulsões dos indivíduos e/ou grupos, e que estas vão influenciar decisivamente as decisões e escolhas, com consequências em como estas se refletirão na sua fase final (mais uma vez se faz referência ao livro “O erro de Descartes” de António Damásio sobre este assunto). Ou seja, indivíduos e/ou grupos diferentes terão respostas diferentes e/ou mesmo antagónicas face à mesma realidade, apesar de ambos terem uma abordagem considerada “racional”.

Uma citação de Choo é elucidativa sobre este aspeto:

---

<sup>36</sup> George Tsebelis é um cientista político com obra publicada sobre como funcionam os sistemas políticos e se comportam os seus atores.

*“Na teoria, toda decisão deve ser tomada racionalmente, com base em informações completas sobre os objetivos da empresa [...] Na prática, a racionalidade da decisão é atrapalhada pelo choque de interesses entre sócios da empresa, pelas barganhas e negociações entre grupos e indivíduos, pelas limitações e idiossincrasias que envolvem as decisões, pela falta de informações e assim por diante.” (Choo, 2006, 29)*

Esta ideia pode ainda ser complementada e/ou reforçada pela a teoria de Herbert A. Simon<sup>37</sup> (*bounded rationality*) sobre este assunto. Ele afirma que o decisor tendencialmente optará por uma decisão a que Simon chama de “satisfatória” (*satisficing*)<sup>38</sup>, em oposição a uma decisão “ótima”, em que qualquer que seja/m o/s parâmetro/s decisório/s, o objetivo é maximizá-lo/s. Isto porque para Simon, a racionalidade dos indivíduos é limitada por constrangimentos de índole cognitiva, da quantidade e qualidade da informação que possuem, do tempo de que dispõem, custos, etc. Assim, dada a falta de recursos do decisor, este apenas tenderá a optar por uma decisão chamada de “satisfatória”.

Esta temática é também abordada no chamado “dilema do prisioneiro”, um tipo de paradoxo que exemplifica o facto de duas **pessoas** decidirem não cooperar entre si apesar de ser do interesse de ambas fazê-lo, de um ponto de vista estritamente racional. Outra ideia a juntar às anteriores, é a demonstrada por Johnson, em que afirma que os executivos estão frequentemente tão inseguros dos resultados das suas escolhas que evitam avaliar os resultados; para jogar pelo seguro optam pela segunda melhor escolha, com menor potencial para provocar distúrbios e/ou desaprovações (Braga, 1987, 35-57).

Do que foi dito pode extrair-se o seguinte – pode ser um erro, em gestão, partir do princípio que determinada situação vai apresentar determinado desfecho ou que o outro/s indivíduo/s se vai/vão comportar de determinada maneira, assumindo que a situação e/ou o/s indivíduo/s se rege/m por padrões “racionais” iguais aos seus. Ter em atenção e tentar compreender o contexto e as motivações individuais pode fazer toda a diferença aquando de uma **negociação, comunicação, tomada de decisão, formação/liderança de equipas, dar passos em novas direções**. Todas estas são atividades que fazem parte da esfera de atuação, de ação do gestor e, mais uma vez, quanto mais preparado ele estiver, melhor. É, de uma maneira coloquial, o que se chama de “pormo-nos no lugar do outro”, tentar ver, ler a mesma realidade mas do ponto de vista do nosso/s interlocutor/es. Pode não ser possível saber efetivamente quais as motivações do/s outro/s, mas nesse caso, no mínimo, o que não se deve fazer é assumir que se sabe quais são com elevado grau de certeza. Será mais cauteloso lidar com um cenário de alguma incerteza do que com um de certeza absoluta que se poderá revelar incorreto. Estas capacidades cognitivas podem levar ao desbloqueamento de impasses, realização de negócios,

<sup>37</sup> Herbert Alexander Simon pesquisou sobre vários campos, entre os quais o do processo decisório, em que foi bastante prolífico. Com quase cerca de mil publicações, foi um dos mais influentes cientistas sociais do séc. XX. Nascido nos EUA, entre muitos outros prémios, foi distinguido com o prémio Nobel em Economia em 1978, precisamente pela sua pesquisa sobre o processo decisório nas organizações. (Britanica, Herbert A. Simon).

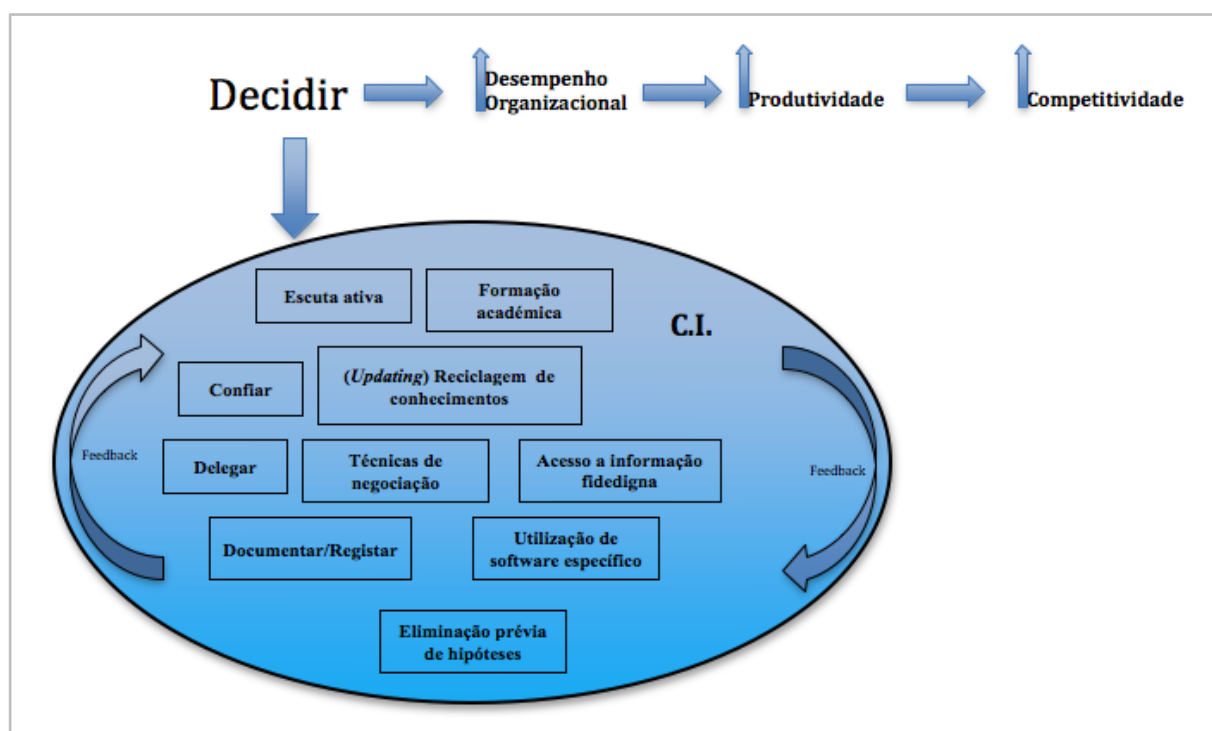
<sup>38</sup> Satisficing é um termo introduzido por Herbert A. Simon e que identifica um tipo de estratégia decisória, ou heurística cognitiva, que tem por objetivo escolher uma alternativa que obedeça a pelo menos um número mínimo de critérios, em oposição a uma alternativa considerada como ótima, a melhor alternativa possível.

expansão do grau de influência, isto porque quem as possuir estará mais perto de perceber a realidade e/ou o/s interlocutor/es como realmente é/são, em oposição ao que parece que é/são.

Estas são capacidades que não se adquirem apenas lendo quaisquer tipo de manuais, levam tempo e fazem parte das capacidades tácitas, intrínsecas do indivíduo. Fazem parte do seu desenvolvimento intelectual, do seu **CI**.

Por fim, à semelhança do que se fez no final da secção dedicada à **comunicação**, deixa-se como recomendação monitorizar e avaliar o processo decisório, no sentido de o corrigir e/ou melhorá-lo e, sobretudo, de aprender com ele. É esta também uma das formas de aumentar o **CI** das organizações.

Também como na secção anterior, terminamos esta com um esquema visual do tema abordado, como uma súpula do que foi descrito.



4.1 | FIGURA: Decidir

# CAPÍTULO | 5

## AGIR





## 5 | Agir

Sobre o tema da atuação/ação, vamo-nos centrar fundamentalmente na ideia de que é, efetivamente, necessário **agir**. Não é suficiente o facto de existir uma figura (gestor) que decida e comunique. Uma vez mais, uma noção muito importante ligada ao **CI** é não só a existência do potencial para criar riqueza mas sim a sua concretização. Como? Sobretudo **atuando. Agindo**. Não nos aventurando na discussão sobre a qualidade da ação em si mesma, o que é facto é que muitas vezes um dos problemas dos gestores em Portugal é precisamente a não atuação, a inação, no sentido de serem muitas vezes apenas reativos em vez de **pró-ativos**, de **não planearem** devidamente cenários a curto, médio ou longo prazo, de terem demasiada **aversão ao risco**, de uma cultura de **não assumpção** e/ou **não responsabilização** pelos seus próprios atos e/ou dos da organização, e do que é conhecido como **paralisia por análise**.

Esta ideia do benefício da **pró-atividade** vem do facto de que na antecipação pode residir a vantagem competitiva das organizações. É aqui que podem ser criadas mais-valias e é aqui que a organização a pode traduzir em riqueza. Não tem necessariamente a ver com a criação de novos e/ou inovadores produtos, e/ou arriscar desmesuradamente. Tem a ver com a ideia de, no mínimo, estar atento ao que se passa, no dia a dia, no setor de atividade e/ou no mercado em geral, de descobrir **oportunidades** e não andar simplesmente a “reboque” dos acontecimentos, mas, pelo contrário, fazer parte do grupo que faz as coisas acontecerem. Sobre isto Drucker escreveu:

*“It is more productive to convert an opportunity into results than to solve a problem - which only restores the equilibrium of yesterday.” (Tierney-Moore, 2014, 25)*

Sobre o **planeamento** não haverá muito a dizer já que é algo que se auto explica. Como em muitas outras áreas da nossa vida, quanto melhor o planeamento, menos surpresas, imprevistos, imponderáveis surgirão, e eventualmente, para os que surgirem, haverá já um plano de atuação/ação delineado. O que não deve acontecer, e que já foi referido atrás como consequência de uma gestão amadora, é o planeamento ser pouco ou nada existente. Cabe aqui uma das frases de Drucker:

*“The best way to predict your future is to create it” (Tierney-Moore, 2014, 24)*

Também a **aversão ao risco**, sendo uma situação relativamente comum na Europa (quando a comparamos com a atitude nos EUA), e ainda mais comum em Portugal, contribui para esta característica comum a muitos gestores. Mais uma vez poderíamos procurar quais as razões para isso, mas esta é a situação real e atual. Sendo nesta franja, a do risco, onde também se podem ganhar vantagens, Portugal e os seus gestores apresentam um défice neste campo, tornando as organizações menos competitivas. Atentemos ao seguinte excerto - “António Marques discorda e considera que, na verdade, “não gostamos de arriscar”, porque não somos “formados nem formatados” para isso. O Eurobarómetro da Comissão Europeia revela que os portugueses são os europeus que “em maior

percentagem" gostariam de ser patrões de si mesmos. Mas são também dos que mais consideraram inviável que tal ocorresse num horizonte temporal previsível. Porquê? "Não tanto por acharem que lhes faltam competências para tal, mas por ausência de uma ideia de negócio ou oportunidade, por falta de financiamento, pela complexidade dos procedimentos, por falta de informação e, acima de tudo, por medo de falharem, ou seja, por aversão ao risco", diz o presidente da CIP” (ver anexo 21 para o artigo completo).

Por outro lado, e não menos importante, este “risco” pode ser ainda entendido sob uma outra perspetiva. Como sublinha Drucker:

*“Entrepreneurship is "risky" mainly because so few of the so-called entrepreneurs know what they are doing.” (Drucker, 2014, 34)*

Esta é, de entre outras, uma das razões porque Portugal apresenta uma elevada taxa de mortalidade das empresas durante os seus primeiros anos de existência (ver anexo 21).

Muitas vezes, o modelo de gestão em Portugal passa por uma atitude demasiado passiva, em que, se a organização apresenta saldos positivos ou pelo menos algum tipo de equilíbrio, o chamado *break even point*, não se tomam medidas num ou noutro sentido a fim de não introduzir nenhum tipo de variação externa. Ainda que esta atitude possa fazer sentido em alguns casos, noutros revela-se como um subaproveitamento de **recursos**, e consequentemente da organização como um todo. Muitos casos poderiam ser eventualmente casos de sucesso ou pelo menos ter maior projeção, ao invés de serem apenas “mais um” na sua área de atuação ou setor.

*“People who don't take risks generally make about two big mistakes a year. People who do take risks generally make about two big mistakes a year.” (Sullivan, 2005, 76)*

Uma coisa é arriscar sem planeamento, e que terá mais ou menos o resultado de um jogo de sorte/azar. Outra completamente diferente é tentar destacar-se dos seus pares através de uma **estratégia** bem delineada e planeada. Acerca disto Drucker escreve:

*“Entrepreneurship, then, is behavior rather than personality trait. And its foundation lies in concept and theory rather than in intuition.” (Drucker, 2005, 31)*

A cultura da **não assumpção** e/ou **não responsabilização** dos atos, próprios ou da organização, é uma cultura fortemente enraizada na nossa população e portanto também na classe dos gestores. É transversal ao setor público e privado, e chega a ser impressionante os casos em que são produzidos um sem fim de estudos, relatórios, pareceres, que consumiram recursos humanos, de tempo e, claro, monetários, e que porventura teriam sido úteis porque importantes, bem executados, e por apontarem melhorias que poderiam ser feitas. Acontece que não obstante as suas potenciais qualidades positivas, estes documentos são pura e simplesmente postos “de lado”, numa pilha, numa

gaveta e/ou arquivados. Isto porque muitas vezes evidenciam que **mudanças** devem ser efetuadas, e isso significa muitas vezes reorganizar. Mudar **pessoas**, equipamentos, procedimentos, extinguir departamentos e/ou criar outros, etc. Ou seja, atuar. Muitos gestores pura e simplesmente não assumem e não patrocinam este tipo de ações (ver anexo 22). O mais aberrante é que muitas vezes estas ações poderiam beneficiar todos os implicados, a organização como um todo, e os documentos que mostram isto são muitas vezes, inclusivamente pedidos pela própria organização. Quando temos um desperdício tal de **recursos**, quando as **pessoas**, tempo e dinheiro gastos não acrescentam rigorosamente qualquer tipo de mais-valia aos produtos e/ou à organização, estamos perante algo absolutamente lesivo para a **competitividade** das organizações e não o contrário, que seria o desejável. Este é um caso verdadeiramente obtuso em termos do que seria esperado de uma gestão organizativa normal. Mas acontece, e muito (ver anexo 23). É bastante elucidativa a seguinte citação de Drucker sobre algo que não se deveria fazer ou, como no caso descrito, algo que se deveria fazer, e faz, mas que não tem nenhuma consequência efetiva:

*“There is nothing so useless as doing efficiently that which should not be done at all.”*

*(Durkee, 2006, 198)*

Esta prática de **não atuar, não agir** está, aliás, intimamente ligada com a de **não decidir**. A fim de evitar serem responsabilizados pelas consequências das suas ações, alguns gestores optam por **não decidir** como uma forma de evitar ter de **agir** (ver anexo 24).

Uma possibilidade para contornar esta situação poderia ser uma maior interação e cooperação entre organizações da mesma área. Num país tão pequeno à escala mundial, as empresas poderiam ganhar muito com a associação, a fim de ganhar escala, aprender umas com as outras, apoiarem-se mutuamente. Desta maneira gera-se também um processo, não de desresponsabilização, mas sim de responsabilidade partilhada, onde os riscos se tornam menores (o que é demasiado “arriscado” para uma empresa pode não ser para um grupo) e as **mudanças** podem ser operadas mais facilmente com a implementação de diretivas gerais. Mas como vimos anteriormente, trabalho de equipa com bons resultados não é fácil conseguir em Portugal. De qualquer forma este deve ser um objetivo a perseguir e alcançar.

Um outro aspeto relacionado com a **não assumpção** e/ou **não responsabilização** dos atos é o caso tão frequente de quando algo corre menos bem ou existe algum tipo de erro ou falha. Quando se tentam atribuir responsabilidades, muitos gestores veem isso como um ataque pessoal e/ou à sua **competência** profissional, sendo a primeira atitude a de defesa pessoal e do seu lugar, antes sequer de tentar resolver o problema em si. Deparamo-nos com todo um tipo de lugares comuns como “não era eu que estava à frente do processo”, “não era eu que seguia a situação”, “não é a minha área”, “era algo que já estava em curso quando entrei em funções”, “não tinha conhecimento”, etc., etc., e subterfúgios dilatatórios que não contribuem em nada para a resolução das situações, por vezes mesmo

demasiado pueris a ponto de se tornarem ridículos. Só por si, é já elucidativo o facto do uso do “não” e do “eu”, que demonstram uma atitude bastante defensiva, fechada, barricada, e de uma falta de solidariedade e identificação com o resto da organização. Evidentemente que encontramos também esta atitude espalhada transversalmente por muitos outros membros da organização, já que esta é, aliás, uma atitude típica em Portugal (ver anexo 25). Mas ao nível da gestão isto não deveria acontecer. Independentemente da responsabilidade cair na esfera profissional do gestor em si ou na da organização como um todo, o ideal será fazer parte da solução e tomar medidas para que dada uma mesma situação a resposta seja a adequada, beneficiando todos. O gestor, a organização e terceiros. Referencia-se aqui mais uma citação de Drucker a fim de ilustrar este ponto:

*“The leaders who work most effectively, it seems to me, never say “I.” And that’s not because they have trained themselves not to say “I.” They don’t think “I.” They think “we”; they think “team.” They understand their job to be to make the team function. They accept responsibility and don’t sidestep it, but “we” gets the credit. This is what creates trust, what enables you to get the task done.” (Drucker, 2012, 14)*

Outra situação inibidora da ação é o que se designa por **paralisia por análise**. Este tema apresenta uma estreita ligação com a secção anterior deste trabalho, onde se discorre sobre o processo decisório. É mais uma constatação da interligação entre os assuntos focados nesta dissertação.

Esta situação ocorre por via de uma análise desmesurada face a determinada realidade, que faz com que o decisor fique subjugado por um número demasiado grande de variáveis que potencialmente podem influenciar o processo decisório e, não conseguindo processá-las de uma maneira satisfatória, não consegue **decidir** por qualquer das hipóteses possíveis, levando a uma paralisia do processo decisório e inibindo a consequente ação. Esta paralisia pode dever-se à inexperiência dos gestores e/ou a uma cultura organizacional demasiado formal e rígida. Um exemplo de como uma situação destas pode afetar a **produtividade** de uma organização (negativamente) já foi abordado anteriormente – *demasiada* informação a circular (*e-mails*, memorandos, *sms*, *voicemails*, circulares), *demasiados* contactos efetuados (telefonemas, *chats*, reuniões, contactos informais) e informação disponível (bases de dados, intranet, internet), adicionados ao facto da necessidade de filtrar, analisar e compreender o que realmente interessa e/ou está em jogo, pode efetivamente fazer parar o processo decisório e a consequente atuação/ação. Bem entendido, tudo o que foi descrito deve contribuir, como já vimos, para o bom funcionamento organizacional. O que faz toda a diferença e pode inverter o papel destas ações é simplesmente a quantidade não adequada, por excesso, das mesmas, daí ter-se enfatizado o adjetivo *demasiado*. Isto leva-nos ao conceito de sobrecarga de informação. Através da História, e desde tempos remotos (A.C.), a sobrecarga de informação já foi identificada e referida com conotações negativas, mas nunca terá tido paralelo com a realidade que se vive nos dias de hoje. Esta realidade tem precisamente a ver com os conceitos por onde se começou este trabalho – Globalização + TIC. A quantidade de informação produzida por um cada vez maior número de indivíduos; a necessidade de a disponibilizar o mais rapidamente possível aos utilizadores, ao público alvo ou

simplesmente ao público em geral; a facilidade de disponibilização e de replicação através dos vários canais disponíveis; a possibilidade de aceder a históricos mais extensos e ao mesmo tempo a necessidade de corroborar, cruzar, analisar, filtrar todas estas fontes; tudo isto concorre então para a dita sobrecarga de informação. A acompanhar este fenómeno estão variados estudiosos e interessados que já conduziram diversos estudos (nomeadamente nos EUA) e que chegaram a valores da ordem dos biliões de dólares “perdidos” através deste impacto na **produtividade** das organizações, assim como sobre variados aspetos sociológicos mais, ou menos, interessantes aliados a este fenómeno. Não nos debruçaremos, no entanto, sobre estes estudos, mas apenas deixamos a nota que alguns são bastante interessantes e que também eles, pelos mesmos motivos vistos atrás, alimentam o fenómeno da sobrecarga de informação. Como em muitos outros casos, é uma situação que não se consegue evitar. É o preço a pagar, o *trade-off*, a **negociação**, o ajustamento que é necessário efetuar.

Voltemos um pouco atrás. Os decisores, à semelhança de todos nós, têm capacidades cognitivas limitadas, e quando o volume de informação se torna demasiado grande em relação à capacidade analítica do decisor, pode acontecer que a qualidade do nível decisório decresça e/ou mesmo que bloqueie. Deparamo-nos então com uma situação conhecida por paralisia por análise, com a consequente paralisia ou inibição da ação.

Como combater esta situação? Não será surpresa constatar mais uma vez a importância do **CI** para lidar com esta situação. Estará melhor preparado quem souber o que procurar, como procurar, onde procurar, de uma maneira célere, e posteriormente filtrar, analisar, utilizar o seu “bom senso” para julgar e **decidir**. Trata-se de pôr em prática as capacidades cognitivas do indivíduo, o seu **conhecimento**.

Ainda um outro aspeto, que tendo já sido referido no capítulo anterior importa sublinhar, e que não deve ser confundido com inação, é o facto de não se **agir** propositadamente. Já se mostrou aqui como em algumas situações, no caso da análise do processo decisório, pode ser melhor “esperar” ou “**não agir**”. Mas, sendo esta uma atitude pensada, ponderada e planeada, não cai na categoria da **não atuação**, de “**inação**”, mas sim na de uma **estratégia** consciente de **atuação/ação**.

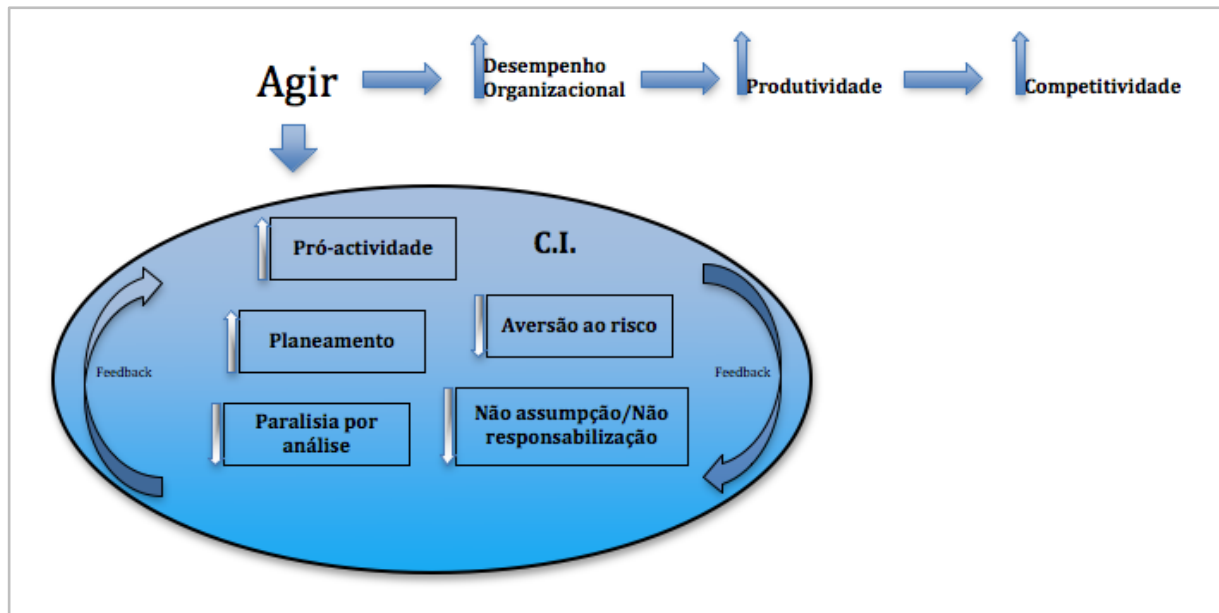
Sobre o que foi descrito nesta secção do trabalho apresenta-se mais uma citação de Drucker que funciona como uma boa súmula:

*“Plans are only good intentions unless they immediately degenerate into hard work.”*

*(Badiru, 2014, 99)*

Chegamos por fim à parte da recomendação em que se propõe o acompanhamento, monitorização e **avaliação** dos processos importantes para a organização, a fim de corrigi-los, adaptá-los e/ou melhorá-los. Obviamente o tipo de atuação, as ações efetuadas, caem nessa categoria.

Terminamos a secção com o esquema visual do tema abordado.



5.1 | FIGURA: Agir

# CAPÍTULO | 6

## CONCLUSÃO





## 6 | Conclusão

Através da análise do autor sobre a influência do **CI** no desempenho das organizações portuguesas em Portugal, a conclusão aponta no sentido de que este ainda não está devidamente enraizado como uma ferramenta para a melhoria do desempenho.

O problema, é claro, não está no número de casos de sucesso quando comparadas com as suas congéneres nacionais ou internacionais, e que é diminuto, mas sim no enorme número de casos em que o desempenho é visivelmente negativo. É convicção do autor de que parte importante do problema reside num défice de **CI** das organizações ou, existindo, que não é aproveitado. Sendo o **CI** entendido neste trabalho como o conjunto de **CH**, **CE** e **CR**, parece que o défice, relativamente a outros países, se encontra na vertente do **CH**. Na verdade existem autores que defendem que a diferença entre **CE** e **CR** entre as organizações Portuguesas e as de outros países não será assim tão discrepante, nomeadamente, por exemplo, no que toca a infraestruturas e a TIC. Resta então o **CH**. E isto parece fazer sentido, já que é este o vértice do triângulo do **CI** que pode fazer aumentar a **eficiência**, a organização e a maneira como se conjugam e interagem os outros fatores, a fim de se retirar um maior e melhor proveito das organizações. Maiores sinergias e melhores desempenhos organizacionais levarão a maiores índices de **produtividade** e de **competitividade**. Tendo em atenção que o **CH** é transversal a todos numa qualquer organização, há que fazer ainda a distinção entre quem faz as regras, orienta, manda e gere, e quem as cumpre. É sabido que os Portugueses, de uma maneira geral, são tão bons ou melhores como os outros quando desempenham funções em organizações de outros países, com índices de desempenho mais elevados que os existentes em Portugal. Ao mesmo tempo, sabe-se também que organizações estrangeiras e/ou multinacionais apresentam desempenhos superiores em solo português. Junta-se a isto o facto de a carga horária laboral ser até mais elevada comparativamente a outros países, anulando a perceção que por vezes existe de que “não se trabalha muito” em Portugal. Este facto é ainda mais negativo quando se verifica que, se se trabalha mais horas em Portugal e o desempenho é mesmo assim inferior, então algo está profundamente errado. Trabalhando mais e apresentando piores resultados, trata-se de um problema evidente de **produtividade**. Num país onde grande parte da população ativa vê como penoso o facto de “ter de ir para o trabalho” (isto, obviamente, para os que se encontram empregados) e onde encontram um ambiente pouco estimulante e/ou de grande crispação, onde não existem incentivos (os bons exemplos não são recompensados e os maus não são penalizados – como foi referido, muitas vezes os gestores não atuam, não agem), urge fazer uma **mudança**. E quem está em posição privilegiada para o fazer são precisamente as **pessoas** que estão na linha da frente dessas organizações.

Foquemo-nos mais uma vez em quem gere as organizações. Como já foi referido, estas são as **pessoas** sobre quem recai a função de retirar o máximo partido possível dos elementos físicos e humanos da organização, promover sinergias e organizar métodos e procedimentos de uma maneira satisfatória para benefícios de todos, dos chamados *stakeholders*. Não são necessários indivíduos de

exceção, os muitas vezes chamados “líderes” e que são apresentados como exemplos a seguir. São, aliás, muitas vezes confundidos os conceitos de gestor e de líder, e pensa-se amiúde que os dois estão interligados, e que um afeta o outro. Que um líder é um bom gestor e vice-versa. Este é um tópico amplamente estudado e um corpo de estudo por si só, não fazendo parte deste trabalho. No entanto é desejo do autor reforçar a ideia que os dois conceitos, embora relacionados, são diferentes, e que, neste momento da nossa história, mais do que líderes para as organizações, o que se deseja são bons gestores, competentes e profissionais.

Uma das formas de aumentar a qualidade da gestão em Portugal será então aumentar o índice de **CI** das organizações, na sua vertente **CH**, o que significa aumentar a qualidade dos gestores em si mesmos. Aparentemente, a melhor maneira de o conseguir é dando-lhes uma melhor formação. E como? Através da educação, do sistema educativo. É porventura aqui que reside uma das chaves para a resolução do problema da qualidade da gestão em Portugal. Longe está a ideia de se propor uma carga horária escolar mais elevada, mais anos de escolaridade ou mais disciplinas. Isso seria o mesmo que algumas **pessoas** com responsabilidades públicas e políticas preconizam quando se tenta aumentar a **produtividade**, por exemplo. Que a solução é trabalhar mais, mais horas. Ora este não deve ser o modelo. Dever-se-á trabalhar melhor, e não necessariamente mais. Aliás, como em muitos outros casos, a partir de certo ponto “mais” pode até converter-se em “menos”, e portanto originar uma solução contraproducente. O mais importante é desenvolver as capacidades das **pessoas**, neste caso concreto dos gestores. Fazê-los refletir, ter uma atitude crítica perante a realidade e os problemas, ter uma visão abrangente e de médio e longo prazo, apresentarem uma postura mais “aberta” e flexível, focarem-se mais no essencial e menos no acessório. É de sobremaneira importante dotar as pessoas de ferramentas que as façam entender e assimilar conceitos, em oposição a formatá-las de maneira a simplesmente debitar chavões e esgrimir argumentos em situações avulsas que se traduzem demasiadas vezes em simples redundâncias, como é tantas vezes observável no dia a dia e no próprio meio académico.

Com uma classe profissional mais bem preparada a nível intelectual, seja ela qual for, teremos uma sociedade mais bem preparada para lidar com os problemas presentes e futuros, e quiçá mais coesa e mais justa. À semelhança de qualquer outro sistema, é possível retirar um maior rendimento do mesmo fazendo alterações de maneira a torná-lo mais **eficiente**. Daí que em muitos casos seja possível, e desejável, que um aumento organizacional, de desempenho, de **produtividade**, de **competitividade**, advenha, não de um aumento de recursos mas sim de uma diminuição de desperdício dos mesmos. Esta é aliás uma situação transversal a todo o país. É de facto impressionante a quantidade de desperdício de recursos em variadíssimas áreas.

Mais uma vez, a Universidade pode, e deve, desempenhar um papel absolutamente fundamental neste processo. Refere-se aqui a Universidade em primeiro lugar, visto estar diretamente ligada à formação dos gestores, mas o processo deve ser complementado com os outros dois vértices do triângulo. São eles as organizações/empresas e o governo. Quanto às primeiras, eventualmente o

facto de serem geridas por uma classe mais bem preparada levará a uma colaboração mais estreita com as Universidades de uma maneira natural, já que ambas as partes percecionam isso como um processo sinérgico, como uma mais-valia para ambas as partes. Quanto ao governo, tendo em atenção alguns dos exemplos referidos ao longo do trabalho, já a sua postura parece bem mais difícil de ser parte integrante da solução.

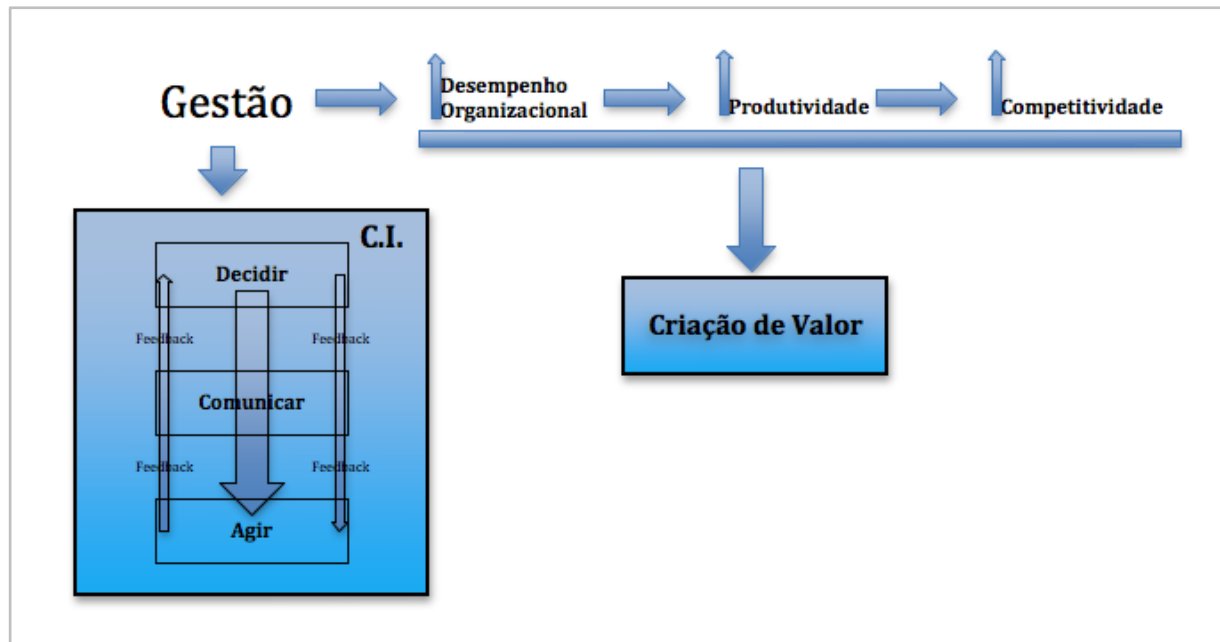
Para finalizar, o autor está plenamente consciente de que não está sozinho neste tipo de análise e de conclusão, e de que outros já o fizeram anteriormente. A intenção é dar o seu contributo sob a forma da sua experiência e juntar-se a essa corrente de pensamento, tornando a chamar a atenção para estes problemas, de forma a chegar a uma conclusão que se pode considerar de “aberta” e sujeita a adendas, contributos, debates e críticas. Sendo que aqui foram descritas algumas situações indesejáveis que ocorrem nas organizações e apresentadas possíveis soluções, de maneira nenhuma este pretende ser um pequeno manual de “boas práticas”. Mais uma vez, apenas se pretende enfatizar os problemas existentes a fim de que se reflita sobre os mesmos. Aliás, não faltam publicações sobre gestão e “boas práticas”, umas melhores que outras, mas para o autor, a formação de um bom gestor deve começar a montante dessas leituras.

Seria também importante, e aqui fica a sugestão para trabalhos/pesquisas futuras, que se realizassem estudos quantitativos sobre o desempenho dos gestores de forma a poderem ser efetuadas inferências estatísticas válidas e assim corroborar, ou não, o que foi descrito neste e noutros trabalhos de carácter qualitativo. Estudos destes necessitam de equipas pluridisciplinares, recursos financeiros e tempo, para que o resultado seja realmente sólido e demonstrativo da realidade. Este trabalho (apesar de não terem sido utilizadas as técnicas descritas de seguida) foi uma fonte de aprendizagem para o autor, entre outras matérias, de que desenhar/conceber e realizar um estudo, tratar os dados, e fazer a conveniente análise estatística, é um assunto extremamente técnico a que, por demasiadas vezes, não se dá a devida atenção.

De referir ainda que o processo para melhorar o **desempenho organizacional** passa também por outras áreas como a justiça, as leis laborais, a burocracia, setores protegidos da economia, etc., áreas da competência do Estado e que obviamente não foram tratadas neste trabalho.

Sendo o que foi aqui descrito, então, o que se pensa ser um retrato estrutural das organizações em Portugal, e que nos atinge a todos, direta ou indiretamente, urge atuar sobre esta questão.

Ou então não!



6.1 | FIGURA: Gestão

## BIBLIOGRAFIA



## BIBLIOGRAFIA CITADA

- Badiru, D. (2014). *My Little Blue Book of Project Management*. Bloomington, iUniverse.
- Berkley, J. (2008). *Leadership Handbook of Management and Administration*. Grand Rapids, Baker Books.
- Braga, N. (1987). O processo decisório em organizações brasileiras. *Revista de Administração Pública*, Vol. 3, No. 21, pág. 35-57.
- Cabrita, M. R. (2009). *Capital Intelectual e Desempenho Organizacional*. Lisboa, Lidel.
- Choo, C. W. (2002). *Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment*. Medford, Information Today Inc.
- Choo, C. W. (2006). *The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions*. Oxford, Oxford University Press.
- Drucker, P. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. London, William Heinemann.
- Drucker, P. (2001). *The Essential Drucker: Selections from the Management Works of Peter F. Drucker*. New York, HarperCollins Publishers.
- Drucker, P. (2002). *Prática da administração de empresas*. São Paulo, Pioneira Tomson.
- Drucker, P. (2004). *The Daily Drucker: 366 Days of Insight and Motivation for Getting the Right Things Done*. New York, HarperBusiness.
- Drucker, P. (2010). *Men, Ideas, and Politics*. Boston, Harvard Business Press.
- Drucker, P. (2012). *Managing the Non-Profit Organization*. New York, Routledge.
- Drucker, P. (2012). *The New Realities*. New York, Routledge.
- Drucker, P. (2014). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York, Routledge.
- Durkee, J. (2006). *Management of Industrial Cleaning Technology and Processes*. Oxford, Elsevier.

- Dutra, J. (2002). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo, Atlas.
- Kotler, P., Scheff, J. (1997). *Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts*. Boston, Harvard Business Press.
- MacDonald, M. (2007). *The Power of Coaching...Engaging Excellence in Others!*. Grass Valley, PLI Publishing.
- Mascarenhas, O. (2011). *Business Transformation Strategies: The Strategic Leader as Innovation Manager*. India, SAGE Publications.
- Pearson, J. (2008). *Mastering the Management Buckets: 20 Critical Competencies for Leading Your Business or Non-Profit*. Ventura, Regal.
- Pinto, I. (2013) Sobrevivência de novas empresas é das mais baixas. *Diário de Notícias* [Em linha] Disponível em: [http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content\\_id=3297793&page=-1](http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content_id=3297793&page=-1) [Consult.: Abr. 15, 2015.]
- Sen, L. (2006). *Communications Skills*. New Delhi, Prentice-Hall.
- Stair, R. (1998). *Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial* (2. Ed). Rio de Janeiro, LTC.
- Sullivan, B. (2005). *20 Days to the Top: How the PRECISE Selling Formula Will Make You Your Company's Top Sales Performer in Twenty Days Or Less*. Naperville, Sourcebooks Inc.
- Tierney-Moore, H., MacNeill, F. (2014). *Appreciative Leadership: Delivering Difference through Conversation and Inquiry: The story of a journey to embed values and change culture*. West Sussex, Kingsham Press.



## BIBLIOGRAFIA USADA

- Alves, J. (2012). *A importância da comunicação interna e das atividades de team building*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica.
- Badiru, A., Osisanya, S. (2013). *Project management for the oil and gas industry*. Boca Raton, Taylor & Francis Group, LLC.
- Bađun. M. (2005). The Quality of Governance and Economic Growth in Croatia, *Financial Theory and Practice* 29 (4), pág. 279-308.
- Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 3, No. 1, pág. 41-60.
- Cardoso, B., Martinez, A. (2014). Preço de transferência nas operações com ativos intangíveis: uma análise do modelo brasileiro, *Revista da Receita Federal: estudos tributários e aduaneiros*, 1(1), pág. 277-301.
- Carvalho, C. A. P. (2012). *Gestão da comunicação interna como uma ferramenta estratégica*. Dissertação de Mestrado. Vila Nova de Gaia, Instituto Superior de Línguas e Administração.
- Chang, J. O. (2005). *A Generalized Decision Model for Naval Weapon Procurement: Multi-Attribute Decision Making*. Dissertação de Doutorado. Department of Industrial and Management System Engineering, University of South Florida.
- Craggs, S., Safron, B. (2013). *Operational Decision Management For Dummies*. St. Hoboken, John Wiley & Sons Inc.
- Drucker, P. (2006). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. New York, HarperCollins Publishers.
- Drucker, P. (2008). *Managing Oneself*. Boston, Harvard Business Press.
- Drucker, P. (2008a). *Management*. New York, HarperBusiness.
- Ferejohn, J., Pasquino, P. (2001). A teoria da escolha racional na ciência política: Conceitos de racionalidade em teoria política. *Revista Brasileira de ciências sociais*, Vol. 16, No. 45, pág. 5-24.

Güth, W., Kliemt, H. (2004). Perfect or Bounded Rationality? Some Facts, Speculations and Proposals. *Analyse & Kritik*, Vol. 2, No. 26, pág. 364–381.

Hoshiguti, L. Y. (2013). *O papel da informação no processo de tomada de decisão em empresas vencedoras do prêmio paranaense da qualidade em gestão (PPrQG): Um estudo multicaso*. Dissertação de Mestrado. Curitiba, Universidade federal do Paraná.

Miglioli, A. M. (2006). *Tomada de decisão na pequena empresa: estudo multicaso sobre a utilização de ferramentas informatizadas de apoio à decisão*. Dissertação de Mestrado. Escola de Engenharia de São Carlos.

Nelson, B., Economy, P. (2013). *Gestão Para Totós*. Porto, Porto Editora.

Ospina, D. E. R. (2007). Capital intelectual. Algunas reflexiones sobre su importancia en las organizaciones. *Pensamiento y gestión*, No. 23, pág. 131-152.

Portny, S. E. (2010). *Project Management For Dummies (3. Ed)*. Indianapolis, Wiley Publishing Inc.

Reis, R. (2011). *Solução para Portugal: fazer mais com os Portugueses*. Em: Vasconcellos, J. e Sá (ed). *Portugal e o Futuro: Homenagem a Ernâni Lopes*. Porto, Vida Económica, pág. 177-186.

Riemer, M. J. (2002). English and Communication Skills for the Global Engineer. *Global Journal of Engineering Education*, Vol. 6, No. 1, pág. 91-100.

Trigueiros, D. (1991). *As Árvores de decisão*. Dissertação de Mestrado. Ciências Empresarias.

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA ONLINE

Alderman, S. (2010) *Intellectual Capital: A Human Resources Perspective*. Enterprise Information Management Institute [Em linha], Vol. 4, No. 5, Disponível em: <http://www.eiminstitute.org/current-magazine/volumn-4-issue5-october2010/intellectual-capital-a-human-resources-perspective> [Consult.: Mar. 19, 2015.]

Encyclopædia Britannica (2014) *Herbert Alexander Simon*. [Em linha] Disponível em: <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/545185/Herbert-A-Simon> [Consult.: Mar. 19, 2015.]

Endomarketing.com - O maior portal de conteúdo sobre Endomarketing disponível na web [Em linha] Disponível em <http://endomarketing.com> [Consult.: Mar. 24, 2015.]

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. *Joel Souza Dutra*. Consult.: Jan. 18, 2015. [Em linha] Disponível em <http://www.fea.usp.br/perfil.php?u=42&tab=adm&i=27>

Fernandes, F. (2013) O défice da gestão portuguesa. *Jornal de Negócios* [Em linha] Disponível em: [http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/premio\\_excellens\\_oeconomia/detalhe/o\\_defice\\_da\\_gestao\\_portuguesa.html](http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/premio_excellens_oeconomia/detalhe/o_defice_da_gestao_portuguesa.html) [Consult.: Mar. 19, 2015.]

IAPMEI, I.P. - Agência para a Competitividade e Inovação. [Em linha] Disponível em <http://www.iapmei.pt/iapmei-art03.php?id=1790> [Consult.: Fev. 11, 2015.]

Instituto de Engenharia Organizacional. [Em linha] Disponível em [www.oeminstitute.org](http://www.oeminstitute.org) [Consult.: Mar. 18, 2015.]

Learning Technologies 2009 (2012) *Tony Buzan - Intellectual capital you can bank on*. [Video em linha]. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=7rpICwwUeA4> [Consult.: Mar. 22, 2015.].

Lusa. (2014) “Maior debilidade da economia está nos gestores”. *Sapo* [Em linha] Disponível em: [http://economico.sapo.pt/noticias/maior-debilidade-da-economia-esta-nos-gestores\\_203028.html](http://economico.sapo.pt/noticias/maior-debilidade-da-economia-esta-nos-gestores_203028.html) [Consult.: Mar. 19, 2015.]

Lusa. (2014a) Portuguesa distinguida como melhor aluna MBA do mundo. *Diário de Notícias* [Em linha] Disponível em: [http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content\\_id=4224556](http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content_id=4224556) [Consult.: Abr. 2, 2015.]

Malta, J. (2014) *Fórum Empresarial*. “Tem de haver muito mais despedimentos de pessoas de alta direção”. [Em linha] Disponível em: [http://rr.sapo.pt/informacao\\_detalhe.aspx?fid=24&did=164187](http://rr.sapo.pt/informacao_detalhe.aspx?fid=24&did=164187) [Consult.: Mar. 19, 2015.]

Meireles, F. (2012). Teoria da escolha racional: Limites e alcances explicativos. *Caos – Revista Eletrônica de Ciências Sociais* [Em linha], 22, pág. 52-61. Disponível em: <http://www.cchla.ufpb.br/caos/n22/7.%20teoria%20da%20escolha%20racional.%20fernando%20meireles.pdf> [Consult.: Feb. 5, 2015.]

Oliveira, R., Felix, C., Gomes, J., Laurencel, L., Alves, F. (2008). Estudo multicase e de análise de aglomerado acerca do processo de internacionalização de pequenas empresas. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ* [Em linha], 1(13), Disponível em: <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/UERJ> [Consult.: Abr. 19, 2015.]

Persona, M. (2013) *Otimizando a comunicação corporativa*. [Video em linha]. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=SSHv\\_pP91G4](https://www.youtube.com/watch?v=SSHv_pP91G4) / <http://www.youtube.com/tvbarbante> [Consult.: Jan. 21, 2015.]

Pordata. Empresas não financeiras com menos de 10 pessoas ao serviço em % do total de empresas não financeiras: por setor de atividade económica. [Em linha] Disponível em: <http://www.pordata.pt/Portugal/Empresas+n%C3%A3o+financeiras+com+menos+de+10+pessoas+ao+servi%C3%A7o+em+percentagem+do+total+de+empresas+n%C3%A3o+financeiras+por+setor+de+atividade+econ%C3%B3mica-701> [Consult.: Fev. 22, 2015.]

Pordata. Empresas não financeiras com 10 a 249 pessoas ao serviço em % do total de empresas não financeiras: por setor de atividade económica. [Em linha] Disponível em: <http://www.pordata.pt/Portugal/Empresas+nao+financeiras+com+menos+de+10+pessoas+ao+servico+em+percentagem+do+total+de+empresas+nao+financeiras+por+setor+de+atividade+economica-701+percentagem+do+total+de+empresas+nao+financeiras+por+setor+de+atividade+economica-875> [Consult.: Fev. 22, 2015.]

Significados. *Comunicação empresarial*. [Em linha] Disponível em: <http://www.significados.com.br/comunicacao-empresarial/> [Consult.: Fev. 22, 2014.]

Significados. *Significado de Bom Senso*. [Em linha] Disponível em: <http://www.significados.com.br/bom-senso/> [Consult.: Fev. 22, 2014.]

The Wall Street Journal. *What do managers do*. [Em linha] Disponível em: <http://guides.wsj.com/management/developing-a-leadership-style/what-do-managers-do/> [Consult.: Jan. 13, 2015.]

Toren, M. (2011) Top 100 Entrepreneurs Who Made Millions Without A College Degree. *Business Insider* [Em linha] Disponível em: <http://www.businessinsider.com/top-100-entrepreneurs-who-made-millions-without-a-college-degree2011-1> [Consult.: Abr. 12, 2015.]

University of Toronto – Faculty of Information. *Chun Wei Choo*. [Em linha] Disponível em <http://www.ischool.utoronto.ca/chun-wei-choo> [Consult.: Jan. 18, 2015.]

Wikipedia. *Design of experiments*. [Em linha] Disponível em: [http://en.wikipedia.org/wiki/Design\\_of\\_experiments](http://en.wikipedia.org/wiki/Design_of_experiments) [Consult.: Mar. 19, 2015.]

Wikipedia. *Peter Drucker - cite note-druckerinstitute.com-2*. [Em linha] Disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Peter\\_Drucker#cite\\_note-druckerinstitute.com-2](http://pt.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker#cite_note-druckerinstitute.com-2) [Consult.: Mar. 16, 2015.]

Zamzah, Z. (2010) *Intellectual Capital as Value Driver (Part 1 of 2 parts)*, [Video em linha] Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=2Bvc-F7UKvU> [Consult.: Jan. 21, 2015.]

Zamzah, Z. (2010a) *Intellectual Capital as Value Driver (Part 2 of 2 parts)*. [Video em linha] Disponível em <http://www.youtube.com/watch?v=vpcufsSfV8E> [Consult.: Jan. 21, 2015.]



ANEXOS





## ANEXOS

### 1 | Anexo

Um exemplo de uma situação destas foi o caso de uma dirigente partidária que, pretendendo influenciar uma votação, procedeu ao envio de *e-mails* a determinada classe profissional para atingir esse fim. Escusado será dizer que rapidamente esses *e-mails* vieram a público, denunciando a pressão exercida. Caso outro tipo de veículo tivesse sido utilizado, provavelmente o caso não teria sido exposto com tanta celeridade e facilidade. Este é aliás um caso recorrente, em muitas outras áreas, e em que não deixa de ser curioso observar o uso desadequado que vários indivíduos dão aos meios de comunicação ao seu dispor.

### 2 | Anexo

Um exemplo de um caso destes era a forma de discursar de um chefe de governo, demasiado tecnicista, utilizando demasiados neologismos, estrangeirismos e com recurso a uma porventura demasiado grande liberdade linguística, que levavam a que os seus discursos não fossem entendidos por uma boa parte da população.

### 3 | Anexo

Um exemplo desta situação foi a observada quando um ministro estava claramente desajustado relativamente à realidade do país. Provinha de uma realidade diferente e o seu método comunicacional mostrou-se desadequado perante os seus novos recetores/interlocutores. Independentemente do conteúdo da mensagem, o que é facto é que a forma contribuiu em muito para o seu insucesso.

### 4 | Anexo

Talvez o caso mais elucidativo tenha sido o do “de” ou “das” autarquias, aquando da discussão da possibilidade ou impossibilidade de candidatura dos que se propunham ocupar esse cargo. Foi impressionante a quantidade de debates, tempo, recursos de uma maneira geral, que se dispenderam para clarificar o significado de uma preposição que fazia parte de um texto legislativo.

### 5 | Anexo

Uma tática muito comum no campo político é o uso de contrainformação, rumores, *innuendos*, insinuações, colocados especificamente em determinadas alturas e em determinados meios, e que se destinam propositadamente a causar entropia e confusão, ruído, a fim de desviar ou diluir a atenção relativamente a um qualquer assunto.

## 6 | Anexo

Sobre o poder da linguagem corporal, um dos casos mais conhecidos em termos políticos, a nível mundial, e que é um exemplo bem ilustrativo deste tipo de linguagem, é o famoso primeiro debate entre John Kennedy e Richard Nixon em 1960. Existe extensa informação sobre este assunto.

Quanto ao panorama político português, é notória a capacidade de penetração do discurso de alguns políticos/comentadores relativamente aos seus pares, não só pelo conteúdo mas sobretudo pela forma como é apresentado. Há uma enorme diferença entre a eficiência e a eficácia do discurso de quem consegue chegar ao grande público de uma forma mais coloquial, simples e concisa, mostrando um “à vontade” que outros não conseguem. Isto, claro está, independentemente do juízo de valor que se possa fazer relativamente ao conteúdo.

## 7 | Anexo

Há alguns anos a Assembleia da República foi equipada com material informático que foi designado na altura como de “*state of the art*” neste domínio, fazendo com que a Assembleia se tornasse numa das mais bem equipadas do mundo neste aspeto. Apesar disso não parece ter havido uma correspondência entre esse facto e um qualquer aumento da produtividade dos elementos que a constituem. Entretanto já renovaram por mais de uma vez o hardware e o software existente.

## 8 | Anexo

O caso do sistema informático de uma área crucial do funcionamento do Estado que pura e simplesmente ficou inativo durante semanas, com todas as consequências conhecidas, é um caso acabado de um exemplo de como as coisas podem correr mal num sistema, que por ser bastante complexo, requer uma atenção muito próxima, cuidada e de nível técnico superior.

## 9 | Anexo

Quando há alguns anos a chegada de um novo chefe de governo coincidiu com uma inabilidade de comunicar à opinião pública uma estratégia para o país, de mostrar uma equipa coesa, acrescentado do facto de fazer transparecer falta de liderança e competência, o governo não resistiu e caiu. Independentemente do conteúdo, o facto é que a forma teve uma importância decisiva no desfecho desse ciclo.

## 10 | Anexo

Muita da incapacidade a nível político revela também uma grande impreparação dos atores a nível académico ou mesmo de uma formação de base mínima. Quanto ao nível académico (à falta dele, bem entendido) ele pode ser considerado como uma das causas da impreparação a nível puramente técnico. Quanto a uma formação de base mínima, esta pode ser uma das causas da maneira, da forma, como muitos processos são conduzidos. E esta última é com certeza uma das razões da ânsia de obtenção de um qualquer tipo de grau académico por alguns dos atores políticos, e que aliás originou um dos casos mais ridículos e risíveis dos últimos anos.

## 11 | Anexo

**Portuguesa distinguida como melhor aluna MBA do mundo** (Diário de Notícias, Portuguesa distinguida como melhor aluna MBA do mundo)

"Uma força da natureza", foi como Marta Cunha foi apelidada pela associação internacional de MBA

Uma portuguesa foi distinguida com melhor aluna de MBA (Master in Business Administration) do mundo, foi hoje anunciado pela associação do setor, que classifica a premiada como "uma força da natureza".

Marta Rodrigues Cordeiro e Cunha foi a primeira entre os seis finalistas candidatos à distinção "mais prestigiada e procurada" na área da Administração de Negócios (MBA), de acordo com a página oficial da Associação Internacional de MBA, que diz que os premiados são "verdadeiramente excecionais" e "os líderes de amanhã".

A portuguesa, aluna na edição 2013/2014 do MBA Executivo da Porto Business School, é classificada pela associação internacional como "uma força da natureza", que tem uma "arte natural para estimular e inspirar de forma eficaz os que estão à sua volta".

Marta Cunha (que venceu finalistas de outras universidades como a Kent Business School, do Reino Unido, ou o Instituto da Empresa, de Espanha) é atualmente gestora de inovação da empresa Sonae.

Ainda que só agora tenha sido noticiado, os prémios já foram entregues há uma semana. Sobre eles, disse Marta Cunha, citada por um comunicado da empresa: "Este prémio é um motivo de orgulho pois demonstra que, com trabalho e dedicação, é possível evoluir e alcançar objetivos. Na Sonae somos estimulados a criar e a inovar, a pensar 'fora da caixa'. É isso que procuro fazer todos os dias."

Os prémios distinguem anualmente os melhores alunos e as melhores escolas de negócios. A vencedora deste ano é licenciada em Gestão pela Faculdade de Economia do Porto

(FEP) e integrou a Sonae em 2000, como gestora de preços na área alimentar. É, desde 2011, gestora de inovação.

Um MBA é um "Mestrado em Administração de Negócios" (tradução literal) mas não é na verdade um mestrado, antes um curso de pós-graduação na área da gestão de empresas.

## 12 | Anexo

### Apenas alguns exemplos mais conhecidos.

**Benjamin Franklin**, inventor, scientist, author, entrepreneur. Primarily home-schooled.

**Dave Thomas**, billionaire founder of Wendy's. Dropped out of high school at 15.

**David Geffen**, billionaire founder of Geffen Records and cofounder of DreamWorks. Dropped out of college after completing one year.

**David Karp**, founder of Tumblr. Dropped out of school at 15, then home schooled. Did not attend college.

**Dustin Moskovitz**, multimillionaire cofounder of Facebook. Harvard dropout.

**Henry Ford**, billionaire founder of Ford Motor Company. Did not attend college.

**James Cameron**, Oscar-winning diretor, screenwriter, and producer. Dropped out of college.

**John D. Rockefeller Sr.**, billionaire founder of Standard Oil. Dropped out of high school just two months before graduating, though later took some courses at a local business school.

**Michael Dell**, billionaire founder of Dell Computers, which started out of his college dorm room. Dropped out of college.

**Ray Kroc**, founder of McDonald's. Dropped out of high school.

**Richard Branson**, billionaire founder of Virgin Records, Virgin Atlantic Airways, Virgin Mobile, and more. Dropped out of high school at 16.

**Steve Wozniak**, cofounder of Apple, billionaire. Did not complete college.

**Thomas Edison**, inventor of the light bulb, phonograph, and more. Primarily home-schooled, then joined the railroad when he was only 12.

**Walt Disney**, founder of the Walt Disney Company. Dropped out of high school at 16.

(Business Insider, Top 100 Entrepreneurs Who Made Millions Without A College Degree)

## 13 | Anexo

O défice da gestão portuguesa (Jornal de Negócios. O défice da gestão portuguesa)

**Na autoavaliação os gestores portugueses eram os quintos entre 20 países. Mas na pesquisa sobre as práticas de gestão nas empresas descem para 14.º lugar.**

PRÁTICAS DE GESTÃO EM EMPRESAS INDUSTRIAIS	
1. EUA	3,38
2. Japão	3,22
3. Alemanha	3,22
4. Suécia	3,20
5. Canadá	3,18
6. Austrália	3,10
7. Reino Unido	3,10
8. Itália	3,10
9. França	3,10
10. Nova Zelândia	2,95
11. México	2,95
12. Polónia	2,93
13. Irlanda	2,90
14. Portugal	2,85
15. Chile	2,83
16. Argentina	2,78
17. Grécia	2,75
18. Brasil	2,70
19. China	2,70
20. Índia	2,65

Fonte: Bloom, N., Genakos, C., Sadun, R. e Van Reenen, J., "Management practices across firms and countries", Academy of Management Perspectives, February 2012, 12-33.

## 7.1 | FIGURA: Práticas de gestão em empresas industriais

No trabalho de investigação liderado pelos investigadores Nicholas Bloom e John Van Reenen, em que se contavam 8 mil empresas em 20 países, 79% dos gestores consideravam, na sua autoavaliação, que as suas práticas de gestão estavam acima da média. O destaque foi para os gestores brasileiros que nesta autoavaliação, com uma escala de 1 a 10, atingiram os 8 pontos e para os portugueses com 7,2, estes só batidos pelos brasileiros, chilenos, argentinos, canadianos e gregos. Mas depois, com os inquéritos às práticas de gestão, a gestão portuguesa caiu para 14º e a brasileira para o 18º. Foi o efeito do real a despedaçar uma construção da imaginação.

Como referem Bloom e Van Reenen em "The Radical Beauty of Three Simple Management Practices", a pesquisa concluiu que apenas 15% das empresas norte-americanas e 5% do total pontuavam acima dos quatro, na escala de 1 a 5 utilizada para medir as práticas de gestão. Na verdade, e sem surpresa, a qualidade média da gestão portuguesa está bastante abaixo da norte-americana, o que não surpreende pois, como alguém escreveu, os gestores norte-americanos estão para a gestão como os futebolistas brasileiros para o futebol. No conjunto de 20 países, Portugal fica em 14º no que se refere às práticas de gestão (ver tabela "Práticas de gestão em empresas industriais"). Numa análise a este estudo, Luís Cabral, professor na Stern School of Business de Nova Iorque, concluiu que "a qualidade média da gestão em Portugal é baixa; mas isto não obsta a que as empresas portuguesas mais bem geridas sejam tão bem geridas como as melhores empresas mundiais". Acontece que o seu número é

muito reduzido. Mas apesar destes dados, surpreendeu-o o facto de "excluindo em cada país as 25% empresas com menor nota, as diferenças entre países são muito menores. Por outras palavras, a grande diferença entre Portugal e os Estados Unidos reside no número de empresas com qualidade de gestão muito baixa: muitas em Portugal, poucas nos Estados Unidos". Esta diferença transparece quando se comparam os resultados as empresas multinacionais em Portugal, que não são unicamente norte-americanas, e as empresas domésticas. As multinacionais presentes em Portugal têm uma pontuação de 3,3 contra pouco mais de 2,6 para as empresas nacionais. Por isso, como escreveu Ricardo Reis, professor de Economia na Universidade de Columbia, "mesmo num país onde as práticas de gestão nas empresas à sua volta são muito más, a multinacional consegue implementar uma boa gestão e ser muito mais produtiva do que as empresas nacionais. Não há nada de inato ou cultural que torna os habitantes locais ineficientes. São, simplesmente, mal geridos".

### **Os custos da má gestão**

A má gestão tem reflexos na economia dos países e, como referiu Ricardo Reis, o alinhamento das empresas tanto pela sua nota na avaliação como pela sua produção por hora tem quase o mesmo ordenamento, com as melhores empresas a ocuparem o topo das duas listas e as empresas com notas de má gestão a serem pouco produtivas. E isto vale para o conjunto das empresas e dos países analisados. O problema de Portugal, como refere o mesmo economista, é que "as empresas no fundo da distribuição, não só são mal geridas, mas são muito piores do que as piores empresas nos outros países". E isto também pode estar relacionado com um outro indicador. As práticas de gestão também variam significativamente com a estrutura de propriedade das empresas. As empresas com acionistas dispersos (em que nenhum acionista tem mais de 25% do capital), tal como as pertencentes a private equity tendem a receber melhores pontuações em gestão. Além disso, quando há um CEO externo em empresa familiares, estas são, em média, tão bem geridas quanto empresas com acionistas dispersos. Curiosamente as empresas familiares geridas tanto pelo fundador como por familiares têm pior pontuação que as empresas públicas. A pesquisa incidiu sobre questões de lean production, ou seja, processos e comportamentos que otimizam as linhas de produção. Neste item Portugal teve uma pontuação de 3,07, tendo a média sido de 3,09. O desempenho e gestão por objetivos, enquanto processos e comportamentos que linham os aspetos físicos e humanos do negócio e alinham a organização num objetivo comum, também foi objeto de inquirição e Portugal ficou-se por 2,72 para uma média de 2,91. Na gestão de talentos - processos e comportamentos que otimizam a qualidade da mão de obra e maximizam o capital humano - Portugal teve o seu pior resultado com 2,61 para uma média de 2,84. Como escreve Ricardo Reis, "deste estudo fica a impressão que, comparado com outros países, praticamente não existem bons incentivos no local de trabalho em Portugal. Recompensar os melhores funcionários e castigar os piores, incluindo despedi-los,

são atos invulgares na indústria portuguesa. De uma perspetiva diferente, os gestores portugueses não são capazes de "consertar" pessoas, ou seja, recuperar membros improdutivos das suas equipas e elevar o seu desempenho". A pesquisa também examinou a estrutura organizacional das empresas, considerando diversos aspetos da autonomia de gestores e funcionários e a estrutura hierárquica da companhia.

### **Os quatro pilares da boa gestão**

Para os investigadores liderados por Nicholas Bloom, a boa gestão está relacionada sobretudo com quatro fatores: concorrência, globalização, capital humano e mercado de trabalho. A concorrência é um fator corrente e apontado como tendo capacidade para gerar melhores desempenhos empresariais. Em ambientes concorrenciais as empresas tendem a esforçar-se por serem mais eficientes e produtivas. Uma das perguntas das entrevistas era quantos concorrentes é que o gestor considerava que tinha. Concluiu-se há uma clara correlação positiva entre o número declarado de concorrentes e a qualidade das práticas de gestão. Globalização e a sua dimensão mais notória que são as multinacionais também influi e este tipo de empresas têm um desempenho superior às empresas domésticas em indicadores como a produtividade, remuneração dos empregados e as despesas com pesquisa e desenvolvimento. Como diz o estudo liderado por Nicholas Bloom "muito deste impulso para inovação e competitividade é resultado da rigorosa competição no mercado global". Assim as multinacionais tinham avaliação de 3,18 contra 2,71 das empresas domésticas e de 2,96 para o conjunto das empresas. O melhor desempenho médio das empresas multinacionais em gestão pode ser relacionado ao facto de poucas delas serem mal gerenciadas – a pequena "cauda inferior" da distribuição, destacada nos gráficos abaixo. O capital humano e as suas competências é outro dos recursos que faz a diferença e determina a produtividade entre países. Por exemplo, as empresas com mais de 2% de funcionários com cursos superior tinham avaliações de 4,5 enquanto as empresas com notas inferiores a 3 apresentavam até 12% de funcionários com cursos superior. Por isso no estudo refere-se que "talvez não seja surpreendente que ter gestores mais formação académica ajude, mas também constatamos uma correlação igualmente forte entre o nível de instrução dos não-gestores e a pontuação de gestão. Parece ser mais fácil ter uma classificação superior em gestão quando os funcionários são mais especializados". Há também alguma correlação entre os países onde o mercado de trabalho tem uma regulação flexível e as melhores práticas de gestão, como, por exemplo, a gestão de desempenho e, em particular nos Estados Unidos. Mas como se refere no relatório de Bloom e Van Reenen "as regulamentações do mercado de trabalho não parecem influenciar negativamente outros tipos de prática de gestão". É pois por estes pilares que passam, grande parte, os desafios da gestão das empresas portuguesas. Mas, como refere Ricardo Reis, "Portugal é pobre por ser pouco produtivo, a raiz deste problema está na má gestão das

empresas portuguesas. Uma solução é melhorar a qualidade dos nossos gestores. (...) Uma maior qualidade de ensino produzirá também melhores gestores. Mas, para isso, é preciso também que estes melhores gestores possam competir, em termos justos, com os maus gestores instalados".

#### **14 | Anexo**

Os casos das últimas comissões parlamentares de inquérito a bancos e “gigantes” empresariais mostraram, por demasia, o quanto este tipo de expressões são utilizadas por gestores/decisores que são, ou eram à altura, considerados como de referência.

#### **15 | Anexo**

Existem variados exemplos públicos de não conclusão de negociações, de não acordos, de inviabilidade de soluções sobre diversos assuntos, dado os temas em questão pertencerem ao foro da consciência e moral individual.

#### **16 | Anexo**

É um dos aspetos fulcrais da atualidade a nível político. O não cumprimento do que foi acordado, de promessas e/ou de prazos, minam completamente a credibilidade não só dos intervenientes em si mesmos mas também do próprio sistema, com prejuízo para a maioria.

#### **17 | Anexo**

São demasiado infelizes e pueris os exemplos públicos de tentativas de justificações de algumas situações através da manipulação de palavras e/ou de tempos verbais.

#### **18 | Anexo**

As simulações, previsões e elaboração de modelos e potenciais cenários são um campo eminentemente técnico e como tal devem obedecer a determinadas regras. Se se desvirtuarem essas regras, deliberadamente ou não, essas simulações, previsões, modelos serão consequentemente distorcidos relativamente ao que seria desejável de um ponto de vista puramente técnico. Já foi referido o facto de que modelos, algoritmos, sistemas de informação, apenas fornecem determinado *output* consoante o *input* fornecido.

Os exemplos em Portugal de situações deste tipo são infelizmente demasiados, sendo conhecidos casos em que simulações obviamente mal concebidas, foram o suporte para decisões políticas para a construção de infraestruturas (um aeroporto no Alentejo, estádios de futebol e autoestradas, apenas como os exemplos mais conhecidos de inúmeros casos) que se revelaram ruinosas. Ruinosas para o erário público, e não, obviamente para as empresas que as



construíram. Este é um bom exemplo da “racionalidade” das decisões tomadas, em que existe mais de um ponto de vista sobre a mesma situação, e que tal depende da posição em que o decisor se encontra.

### 19 | Anexo

Quando um chefe de governo decidiu tentar ultrapassar as metas (ou o “caderno de encargos”) exigidas por um programa de reformas imposto por terceiros, revelou um enorme desconhecimento do que se passava realmente “no terreno”. Quando se desconhecem as capacidades próprias da organização e do setor/campo de atuação ou mercado onde esta se insere, quando não existe suficiente conhecimento sobre a realidade e se negocia com terceiros, podem-se tomar más decisões e/ou fazer más opções.

### 20 | Anexo

Como foi visível no caso PT/BES, o empréstimo concedido não cabe na esfera do “bom senso” ou de qualquer modelo decisório considerado como “puramente racional”, mas cabe sim na esfera do modelo político, onde a aparência pode não ter uma correspondência direta com a realidade. Este é um bom exemplo do que é descrito por George Tsebelis no seu livro *Nested Games*, onde aborda o tema do porquê de atores políticos fazerem escolhas que aparentemente não são as que melhor servem os seus intentos. No processo citado, assistimos ao tomar de decisões que obviamente levariam à queda dos que as tomaram, sem que no entanto o deixassem de fazer.

### 21 | Anexo

**Sobrevivência de novas empresas é das mais baixas** (Diário de Notícias, Sobrevivência de novas empresas é das mais baixas).

**Os portugueses são dos que têm menos medo de falhar, empurrados, nomeadamente, pelo desemprego. Mas a taxa de mortalidade das empresas recém-criadas é das mais elevadas na União Europeia, atingindo os 70% a cinco anos. A falta de financiamento é uma das explicações**

Os portugueses são dos que têm menos medo de falhar, empurrados, nomeadamente, pelo desemprego. Mas a taxa de mortalidade das empresas recém-criadas é das mais elevadas na União Europeia, atingindo os 70% a cinco anos. A falta de financiamento é uma das explicações. Portugal tem uma das menores taxas de sobrevivência das empresas mais jovens - só três em cada dez sociedades criadas em 2004 estavam a funcionar cinco anos depois, o que indicia “debilidades competitivas”. E a dinâmica de criação e encerramentos revela uma “maior turbulência empresarial” face ao padrão europeu. A conclusão é do estudo “25 anos de Portugal

europeu", realizado pela consultora Augusto Mateus & Associados para a Fundação Francisco Manuel dos Santos. Portugal só é ultrapassado pela Letónia.

Para o diretor-geral da Associação Industrial Portuguesa (AIP), esta turbulência é "um sinal de vitalidade e de renovação empresarial. Não devemos ter a veleidade de achar que todas as empresas sobrevivem", defende Nelson de Souza. Essa é uma "visão idealista, sem adesão à realidade". Mas a taxa de "mortalidade infantil" das empresas, embora não sendo um exclusivo nosso, "é maior do que seria desejável" e, por isso, "motivo de preocupação".

António Marques, presidente da Associação Industrial do Minho, considera que a grande questão é que "não há um ambiente de verdadeira valorização empresarial em Portugal. E todo o contexto de criação de empresas "é tão complicado", ao nível burocrático e custos associados, que "derrota as mais jovens".

A falta de financiamento é outra das explicações. O estudo mostra mesmo que, em 2009, o capital de risco disponível para empresas recém-criadas excedia em quatro vezes o capital de crescimento destinado à expansão das já existentes. A insuficiência de capital é uma "fraqueza" do tecido empresarial português, já que, normalmente, as empresas nascem com dinheiro emprestado por amigos ou familiares. Mais capital de risco e business angels são fundamentais, crê o responsável da AIP, para ajudar a evitar a tendência das empresas de viverem "excessivamente dependentes" de financiamentos externos.

E quanto a empreendedorismo? Somos mais ou menos aventureiros do que os nossos parceiros europeus? O trabalho da Augusto Mateus & Associados mostra que os portugueses são dos que "menos medo têm de falhar" e que a intenção de criar o próprio negócio quadruplicou na última década. Mas este espírito empresarial não se tem repercutido no ritmo de abertura de novos negócios por conta própria, nos quais somos ultrapassados por Grécia, Irlanda e Espanha. Países que, como nós, "partilham um elevado empreendedorismo por necessidade", ou seja, enquanto forma de fugir ao desemprego.

António Marques discorda e considera que, na verdade, "não gostamos de arriscar", porque não somos "formados nem formatados" para isso. O Eurobarómetro da Comissão Europeia revela que os portugueses são os europeus que "em maior percentagem" gostariam de ser patrões de si mesmos. Mas são também dos que mais consideraram inviável que tal ocorresse num horizonte temporal previsível. Porquê? "Não tanto por acharem que lhes faltam competências para tal, mas por ausência de uma ideia de negócio ou oportunidade, por falta de financiamento, pela complexidade dos procedimentos, por falta de informação e, acima de tudo, por medo de falharem, ou seja, por aversão ao risco", diz o presidente da CIP. Nelson de Souza lembra que "nem sempre as ideias, a visão e a capacidade de gestão" se concentram numa mesma pessoa, daí a importância das soluções de apoio.

Curioso é que as mulheres portuguesas arriscam mais do que os homens. Ocupam o 5.º lugar ao nível da iniciativa empresarial na UE, atrás de gregas, húngaras, espanholas e italianas, enquanto os homens estão em oitavo. Para António Marques, da AIMinho, a diferença não é

significativa e prende-se com as características pessoais das mulheres: "São mais resistentes e persistentes", diz.

O estudo mostra ainda que se assiste a uma "concentração crescente" nas empresas mais antigas: Em 2009, 72% dos postos de trabalho eram assegurados por empresas com mais de dez anos (eram 59% em 1994).

Para o presidente da CIP, estes números espelham a evolução da economia. Em 1994, "tínhamos beneficiado de um longo período de crescimento saudável, propício ao surgimento de novas empresas", enquanto em 2009 Portugal estava "no final de uma década de significativa divergência face à UE, com baixo crescimento e perda de competitividade". Circunstâncias "prejudiciais" ao crescimento de novas empresas, mas que também penalizaram o emprego, "dada a importância das empresas mais jovens na criação de novos postos de trabalho". Um estudo da Dun & Bradstreet revela que "46% do emprego criado em Portugal em cada ano tem origem em empresas com cinco ou menos anos".

Nelson de Souza admite que esta questão é "motivo de preocupação", na medida em que "as empresas jovens asseguram um emprego de maior futuro".

## **22 | Anexo**

É sobejamente conhecido o facto de existirem organismos públicos vários e cargos individuais que pura e simplesmente não acrescentam rigorosamente qualquer tipo de mais-valia a um qualquer tipo de bem ou serviço. Pelo contrário, e juntamente com o facto de consumirem recursos, torna-os parte integrante dos problemas de competitividade. O simples facto de promoverem a redundância, prolongarem o tempo de decisão (por vezes indefinidamente), de perderem ou fazerem perder o momento certo para agir, não promove uma concorrência leal, permitindo ao mesmo tempo a diluição de responsabilidades.

## **23 | Anexo**

A reforma do Estado é um dos exemplos acabados de situações deste tipo. Os estudos estão feitos, os problemas estão identificados, os intervenientes sabem disso. Mas a quantidade de trabalho envolvida, as decisões importantes e/ou difíceis, e sobretudo as consequências do impacto no sistema fazem com que os supostos decisores optem por simplesmente não atuar, não agir.

## **24 | Anexo**

Ao contrário do que seria de esperar, muitas comissões são criadas, análises e avaliações são feitas, estudos são efetuados, não no sentido de procurar uma solução e/ou decisão, mas precisamente o contrário. Desta maneira o horizonte temporal de uma possível

decisão aumenta levando a um adiamento da mesma, por vezes indefinidamente, permitindo então não decidir, a fim de consequentemente não se ter de agir.

## **25 | Anexo**

Os casos das comissões de inquérito ao BPN, BES, PT, para além da falta de memória obviamente por motivos políticos e judiciais, mostraram como este tipo de discurso e frases feitas são utilizados, e porventura também como realmente alguns dos intervenientes não tinham de facto, propositadamente ou não, conhecimento do que se passava na realidade.





O Capital Intelectual nas Organizações  
Gonçalo Pinheiro